

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	<b>I</b>
Stéphane Allaire	
<b>Éditorial</b> .....	<b>II</b>
Thierno Diallo et Jeanne Simard	
<b>Remerciements</b> .....	<b>IV</b>
 <b>RESPONSABILITÉ SOCIALE, GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	
<b>L'engagement des UQ pour l'innovation en régions</b> .....	<b>1</b>
Marc-Urbain Proulx	
<b>Les dérives des marchés financiers</b> .....	<b>15</b>
Martin Gauthier et Vincent Morin	
<b>La gouvernance d'entreprise au Canada : un domaine en transition</b> .....	<b>25</b>
Imen Latrous, Marc-André Morency Salmata Ouedraogo et Jeanne Simard	
<b>Accréditation des cadres de premier niveau : a-t-on ouvert une boîte de Pandore?</b> .....	<b>45</b>
Daniel Gagnon	
<b>Le lien entre la Loi sur le développement durable et la Loi sur la qualité de l'environnement : sa nature et sa portée</b> .....	<b>65</b>
Denis Bourque	
<b>La démarche de développement durable : un processus intégrateur des enjeux sociaux et environnementaux dans les organisations</b> .....	<b>83</b>
Olivier Riffon	

---

## **GESTION DES ORGANISATIONS ET GESTION DE PROJET**

<b>Rémunération et congédiement des entraîneurs-chefs ..... 91</b> <b>sur la performance d'équipes de sport professionnel :</b> <b>cas de la Ligue nationale de hockey (LNH)</b> Julien Bousquet et Thierno Diallo	
<b>Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : ..... 101</b> <b>une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois</b> Olivier Gagnon	
<b>Gestion de projet et co-construction : utopie ou voie du succès?..... 117</b> <b>Une réflexion exploratoire</b> Christophe Leyrie et Sonia Boivin	
<b>Cohabitation de la structure organisationnelle ..... 131</b> <b>fonctionnelle avec la structure dite de « projet » :</b> <b>identification des meilleures pratiques de gestion</b> Jocelyne Gélinas	
<b>L'analyse factorielle exploratoire et son utilisation..... 145</b> <b>dans l'examen des phénomènes sociocomportementaux :</b> <b>quelques clarifications méthodologiques</b> Éric Jean	

## **MARKETING STRATÉGIQUE ET COMPORTEMENT HUMAIN**

<b>« Consommation collaborative » ou la rencontre ..... 151</b> <b>improbable entre organisations, communautés et individus</b> Myriam Ertz	
<b>Nostalgie 2.0 ..... 165</b> Damien Hallegatte	
<b>Le marketing : les actions stratégiques les plus modifiées chez ..... 185</b> <b>les PME moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN)</b> <b>en période de turbulence négative (2007-2010)</b> Lise Plourde, Thierry Gagnon et Louis Dussault	
<b>La prévision de la demande, un outil stratégique ..... 199</b> <b>négligé par les détaillants</b> Joëlle Bouchard	

## COMPTABILITÉ ET FISCALITÉ

<b>Les mesures financières hors normes – La profession comptable pourrait bien détenir la solution</b> Isabelle Lemay et Daniel Tremblay	205
<b>Vers une simplification du système fiscal?</b> Éric Bélanger et Marie-Eve Tremblay	225
<b>Corruption et fiscalité abusive internationales – Des pratiques onéreuses pour les entreprises</b> Benoît Lapointe	239

## SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

<b>La violence au travail subie par les gestionnaires en sécurité incendie au Québec</b> Laetitia Larouche et Jacinthe Douesnard	257
<b>Santé et sécurité du travail au Saguenay–Lac-St-Jean : pour un regard exhaustif</b> Cheikh Faye et Ibrahima Pouye	271

## BIBLIOTHÈQUE PAUL-ÉMILE-BOULET

<b>Le rôle du bibliothécaire dans la recherche au sein du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi</b> Sébastien Leblanc-Proulx et Marie-Ève Ruest	283
<b>Les unités de recherche</b>	285
<b>Propositions doctorales en management de projets</b>	293

---

La revue Organisation & Territoires, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Thierno Diallo, directeur

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Brahim Meddeb, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Jeanne Simard, UQAC

Comité de rédaction

Myriam Ertz, UQAC

Danièle Bordeleau, Université Senghor

Guy Chiasson, UQO

Marie-Josée Fortin, UQAR

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Suzanne Tremblay, UQAC

Impression

Imprimerie Gauvin

**ISSN 1493-8871**

Poste-publications

**4 0 0 5 2 0 2 2**



# Avant-propos

Par **Stéphane Allaire**

Doyen de la recherche et de la création, de septembre 2013 à septembre 2017

stephane\_allaire@uqac.ca

Parmi les éléments qui m'ont incité à briguer le poste de doyen à la recherche et à la création en 2013, il y avait plus particulièrement celui concernant l'orientation du plan stratégique de l'Université quant à l'élaboration d'une stratégie de développement de la recherche dans les différents secteurs des humanités, dont font partie les sciences économiques et administratives. Vers la fin de la première année de mon mandat, le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) a lancé un programme institutionnel pour soutenir le développement de ce grand secteur de recherche dont l'accès était réservé aux administrations universitaires pour assurer une orientation et une coordination stratégiques. L'occasion pouvait difficilement mieux survenir...

De concert avec le comité de la recherche du Département des sciences économiques et administratives (DSEA), l'équipe du Décanat de la recherche et de la création a réfléchi à une programmation porteuse et structurante qui a donné lieu à un financement sur trois ans. De cette programmation, cinq objectifs ont été identifiés : 1) favoriser la collaboration entre les professeurs; 2) augmenter la compétitivité en recherche des étudiants et des professeurs; 3) améliorer les dossiers de recherche afin d'accroître le financement provenant d'organismes externes; 4) diversifier les possibilités de mobilisation des connaissances; 5) favoriser le développement de partenariats.

Ce numéro spécial fait partie des artefacts qui illustrent de façon tangible l'important effort de mobilisation et de concertation au sein du DSEA. Un effort coordonné avec brio par son comité de la recherche. Un effort ancré, à juste titre, dans la vaste histoire de la revue *Organisations & Territoires*.

Le numéro témoigne de la qualité et de la diversité des collaborations établies, du souci à l'égard de l'implication d'étudiants ainsi que de la richesse des sujets de recherche. Ceux-ci se déclinent en cinq grandes thématiques qui illustrent l'envergure de l'expertise collective consolidée au sein du département : 1) responsabilité sociale, gouvernance des organisations et développement durable; 2) gestion des organisations et gestion de projet; 3) marketing stratégique et comportement humain; 4) comptabilité et fiscalité; 5) gestion de la santé et de la sécurité au travail.

En outre, un regard attentif aux auteurs permet de constater la participation de professeurs à toutes les étapes de leur carrière. On peut y voir un indicateur de diversité supplémentaire et, surtout, être rassuré quant à l'avenir prometteur de la recherche en sciences économiques et administratives à l'UQAC.

Bonne lecture!

---

# Éditorial

## **La revue *Organisation & Territoires* et la recherche au DSEA : portrait et perspectives**

La tenue du 86<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) dans les murs de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), en mai 2018, offre à la revue *Organisations & Territoires* l'occasion de produire un numéro spécial sur les travaux de recherche effectués au Département des sciences économiques et administratives (DSEA) de l'UQAC, département qui soutient et publie cette revue depuis près de 30 ans.

Durant les années 80, le DSEA publiait P.M.O., la revue de gestion des petites et moyennes organisations, l'ancêtre de la revue actuelle. Puis, à l'automne 1991, paraît le premier numéro d'une version renouvelée et rebaptisée *Organisation*; la revue est alors axée sur la réflexion et l'intervention en matière de gestion des organisations. Quelques années plus tard, *Organisation* devient une publication conjointe du DSEA et de l'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, en partenariat avec la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec et le ministère des Régions.

Un dernier virage important est réalisé à l'automne 1998, alors que la revue adopte son intitulé actuel, *Organisations & Territoires*. Conservant son orientation à l'égard des sciences de la gestion, elle entend répondre aux nouvelles exigences imposées aux territoires par l'économie du savoir. Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), financé par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC), ainsi que le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) deviennent en 2003 des partenaires à part entière de la revue *Organisations & Territoires* et lui apportent un soutien financier annuel.

La revue occupe une place de choix au DSEA, un des plus importants départements de l'UQAC, avec une trentaine de professeurs réguliers et des chargés de cours qui interviennent dans les programmes de premier, deuxième et troisième cycles offerts sur le campus, dans les centres d'études, à l'international, et ce, dans les disciplines suivantes : management, gestion des ressources humaines, économie, finance, marketing, droit et comptabilité.

Afin de mieux faire connaître la recherche effectuée au DSEA, le comité de la recherche et la direction de la revue *Organisations & Territoires* ont voulu produire un numéro spécial multidisciplinaire, mobilisant l'effort des professeurs, des chargés de cours, des étudiants et des professionnels du département. Aussi, ce numéro couvre les divers champs de recherche spécifiques au département, notamment : responsabilité sociale, gouvernance des organisations et développement durable; gestion des organisations et gestion de projet; marketing stratégique et comportement humain; comptabilité et fiscalité; santé, sécurité et bien-être au travail. Enfin, il importe de souligner que de nombreux professeurs réalisent leurs travaux de recherche au sein du CRDT ou des divers laboratoires de recherche et d'intervention.

Ce numéro spécial publié à l'occasion de la tenue de l'ACFAS permet à la revue d'adopter un nouveau visage; son image sera dorénavant mise en valeur par une nouvelle maquette à chaque publication, reflétant l'effervescence de la recherche et de l'intervention en sciences de la gestion. L'autonomie réflexive du gestionnaire requiert l'assimilation de savoirs produits par diverses disciplines ou professions. En développant sa compétence face à la complexité, le gestionnaire entreprend de mieux participer à l'animation des changements visant les nombreux processus globalisés de la planète et leurs problématiques inédites.

En plus de ses vingt-et-un articles, ce numéro comporte deux rubriques : la première, sur les « unités de recherche », présente les travaux en cours, les orientations de recherche et leurs membres; la seconde fait connaître les projets de thèse des étudiants au doctorat en management de projets (DMP).

On comprendra que c'est avec beaucoup de fierté que nous publions cette édition de la revue *Organisations & Territoires*. Nous espérons que l'on aura autant de plaisir à sa lecture que nous en avons eu à la produire. Ce fut un privilège de mobiliser autant de professeurs, de chargés de cours, d'étudiants et de personnels sur la recherche en cours au DSEA. Rendez-vous à l'ACFAS au printemps 2018!

Thierno Diallo  
Directeur de la revue *Organisations & Territoires*

Jeanne Simard  
Professeure et coordonnatrice du numéro spécial DSEA-ACFAS

---

# Remerciements

Tous nos remerciements vont aux professeurs, chargés de cours, étudiants et personnel ayant contribué à la production de ce numéro spécial et au renouvellement de la revue *Organisations & Territoires*, tout spécialement à :

Cathy Tremblay, responsable de l'édition et des abonnements de la revue *Organisations & Territoires*, Département des sciences économiques et administratives, UQAC

Marc-André Morency, professeur retraité, Département des sciences humaines, UQAC

Hirle Dufour, secrétaire de direction, Département des sciences économiques et administratives, UQAC

Sarah Paradis, conceptrice-graphiste, Service des communications et des relations publiques, UQAC

Marie-France Audet, agente d'information, Service des communications et des relations publiques, UQAC

Sébastien Leblanc-Proulx, bibliothécaire, Bibliothèque Paul-Émile-Boulet, UQAC

Marie-Ève Ruest, responsable/division développement collections et de l'accès à l'information, Bibliothèque Paul-Émile-Boulet, UQAC

Myriam Ertz, professeure, Département des sciences économiques et administratives, UQAC

Yvon Joly pour la révision linguistique

La production de ce numéro spécial de la revue a reçu un important soutien financier et technique de la part de l'Université du Québec à Chicoutimi et du Département des sciences économiques et administratives (DSEA). Nous remercions tout particulièrement Claude Gilbert, directeur de la planification et du développement stratégique au Rectorat de l'UQAC et Vincent Morin, directeur du DSEA.

# L'engagement des UQ pour l'innovation en régions

Marc-Urbain Proulx<sup>a</sup>

---

La présence de l'Université du Québec en régions a commencé à exercer une influence considérable sur leur développement économique, social et culturel. (Alphonse Riverin, Rapport du président UQ, 1969-1970)

**RÉSUMÉ.** À l'ère de la société du savoir, l'université reçoit des pressions pour s'engager davantage dans la fertilisation de l'innovation au sein des collectivités desservies. Un cadre d'analyse fut distillé de la riche littérature qui illustre quatre principaux modes d'engagements, soit relationnel, entrepreneurial, systémique et médiateur. Depuis cinq décennies, les cinq universités du Québec (UQ) en région représentent à cet effet des laboratoires intéressants. Les données exposées proviennent principalement des rapports annuels. Notre analyse permet de mieux comprendre l'apport universitaire à l'intelligence collective dans des régions en processus de transition. Des leçons et des recommandations peuvent en être avancées.

**ABSTRACT.** *In knowledge society, universities are on pressures for more engagement in order to stimulate innovation in their collectivities. From the rich literature our analytical framework shows four modes of engagement, that is relational, entrepreneurship, system and mediation. For five decades in this sense, universities of Quebec established in regions represents interesting laboratories. Annual reports have been used to expose empirical findings concerning collective intelligence in dynamic regional process of transition. Lessons and recommendations can be proposed.*

---

Depuis quelques décennies, l'université subit des pressions pour s'engager davantage dans sa collectivité desservie. La société du savoir s'avère mise en cause. Dans un monde en changements accélérés en réalité, la croissante demande sociale de connaissance sollicite le repositionnement de la traditionnelle offre universitaire dans ses missions classiques d'enseignement et de recherche, en la dépassant (Saint-Pierre, 2008; Martin, 2012). Universellement dans cette intention, se dessine un nouvel engagement universitaire largement concerné par le soutien à l'innovation (Charles et al., 2014) sous ses diverses formes technologiques, sociales, économiques, culturelles, politiques. Les réseaux et les associations d'universités engagées (Watson et al., 2013) se multiplient, notamment le fameux *Talioires Network*. De nombreux modèles sont en expérimentation un peu partout. Certains pays appuient même cet engagement par une politique publique

explicite, notamment la Grande-Bretagne (Godard et al., 2012) depuis le lendemain de la crise financière de 2008. Cette troisième mission universitaire ne fait cependant pas consensus en philosophie de l'éducation et elle soulève un important débat public. Il interpelle les universités du Québec localisées en régions qui, par nature, sont imbriquées dans leur communauté d'accueil, notamment par leurs services à la collectivité.

Il faut constater à cet effet que le savoir et l'apprentissage comme facteurs de développement de la Cité et son hinterland (aire de rayonnement) plongent leurs racines dans l'utilitariste *bios praktikos* de la philosophie grecque. L'architecture, les métaux, la politique, le militarisme, l'eau, la mobilité, l'habillement, etc. ont profité de cet intérêt pratique. Après la création des universités au XII<sup>e</sup> siècle, une approche instrumentale s'est dessinée d'abord en médecine, génie militaire, astronomie et architecture avant de s'affirmer davantage

---

<sup>a</sup> Professeur, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

à la Renaissance et surtout au siècle des Lumières en multipliant les disciplines et aussi les sociétés, les laboratoires et les instituts indépendants des universités mais largement financés par l'État. On assista alors à la création de l'établissement polytechnique à Prague et Vienne, des instituts technologiques à Stockholm, Manchester, Milan, Tokyo, des grandes écoles en France, des écoles spécialisées ou supérieures un peu partout, de même qu'à l'ouverture de nombreux collèges scientifiques et techniques, notamment à Londres. Leur implantation contribua au déclin relatif des universités « tours d'ivoire » traditionnelles trop fermées devant les défis de la recherche scientifique et de la professionnalisation des disciplines scolaires.

Alexander Von Humboldt (1769-1859) est reconnu pour avoir réinventé l'université, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, avec un ensemble de principes tels que l'unité de l'enseignement et de la recherche, la liberté sur le plan de la formation, l'autonomie, etc. La pleine intégration de la mission de recherche dans l'université a alors permis de revaloriser la mission utilitaire de la science, et du coup, faciliter l'obtention de conditions fertiles pour l'innovation et le progrès dans l'agriculture, la mécanique, la médecine, la politique, l'industrie, le social, l'administration. Sans exclusivité, l'engagement universitaire dans la recherche appliquée gagna ses lettres de noblesse. D'autant plus que les résultats empiriques obtenus sur le terrain agissant comme laboratoire ont fait progresser considérablement la modélisation scientifique.

Signalons à ce propos que les universités dites *Land Grant* sont devenues un modèle très prisé aux États-Unis pour l'éducation supérieure bien ciblée

sur la pratique dans l'agriculture, l'ingénierie, le militaire, etc. Ainsi s'est affirmée encore plus distinctement la troisième mission universitaire. Le modèle des universités d'État s'est aussi multiplié comme une formule intermédiaire, ouverte et orientée vers la satisfaction des besoins pratiques, sans négliger la recherche. Les établissements autonomes de l'Université du Québec, chapeautés par un siège social planificateur, s'inscrivent dans cette voie de l'ouverture aux besoins de leur milieu de localisation (Ferretti, 1994; Lucier, 2016). Qu'en est-il de leurs engagements après cinq décennies d'existence des UQ?

## 1. Les modes d'engagements

La déjà abondante littérature scientifique présente une grande variété d'engagements universitaires afin de mieux soutenir le changement culturel, social, politique et économique. Toutefois, une image claire et surtout complète de cette pratique normative en émergence s'avère manquante. De solides typologies et modélisations sont néanmoins proposées (Etzkowitz et Leydesdorff, 1997; Lawton-Smith, 2007; Uyarra, 2010) notamment les analyses par les contrats sociaux, par le nombre de composantes, par l'évolution de la mission. Leur contenu est souvent influencé par les conditions spécifiques de la collectivité d'accueil (AASCU, 2012; Breznitz et Feldman, 2012). Notre lecture de la littérature nous permet d'identifier quatre modèles généraux d'engagements universitaires nouveaux, bien illustrés par un ensemble d'attributs classables selon deux axes, soit celui des acteurs individuels ou collectifs ainsi que celui de l'interaction et des initiatives (figure 1).

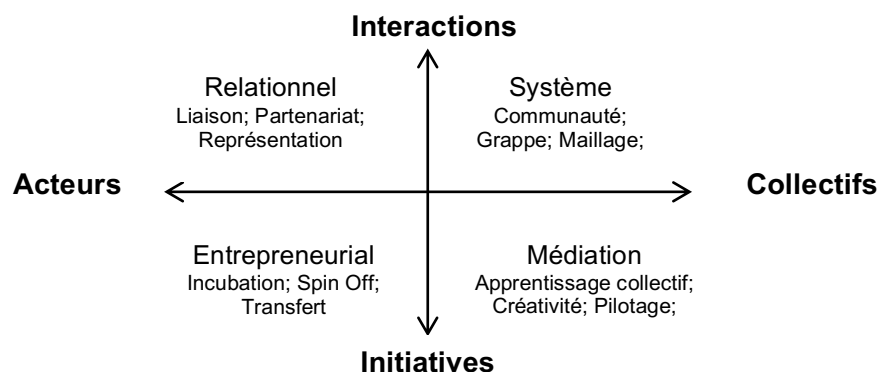


Figure 1 – Modèles de l'université engagée dans sa troisième mission

Le mode relationnel d'engagement réside essentiellement dans la multiplication libre de liaisons vertueuses entre l'université et des parties prenantes (acteurs; organisations) de son milieu, généralement des firmes de taille importante et des instances politiques. Les études de cas, les signaux forts sous forme de messages, les représentations, les avis professionnels, les événements protocolaires et les actes de bien-séance alimentent ce mode classique qui s'est professionnalisé depuis quelques décennies au sein de services formels de relations publiques. Ce mode relationnel est à peu près exclusivement unidirectionnel sous l'angle double de la diplomatie et de la visibilité corporative. Certaines liaisons ont néanmoins tendance à se formaliser sur des enjeux de recherche et d'enseignement.

Le mode entrepreneurial détermine le rôle actif des universités dans la mise en valeur du savoir généré, notamment la commercialisation des brevets et la sollicitation de commandites de recherche. Le marché qui débauche des chercheurs universitaires pour les transformer en entrepreneurs s'inscrit comme le résultat idéal de ce mode. Il mise ainsi beaucoup sur les transferts de technologies et d'expertises de l'université vers les entreprises et organisations. L'atteinte du succès exige une sorte de coproduction de nouveaux savoir-faire avec les entreprises. Ce mode devient ainsi bidirectionnel. On aide aussi les étudiants à lire l'environnement d'opportunités d'affaires de manière systématique avant de lancer leur activité novatrice. Par extension et débordements, ce mode a en outre donné lieu à une panoplie d'affairismes universitaires.

Le maillage des professeurs, chercheurs et étudiants avec un ensemble d'organisations privées, publiques et collectives de son aire de rayonnement représente l'essence du mode systémique de l'engagement universitaire. Il est tridirectionnel selon la littérature, puisque des agences spécifiques jouent généralement un rôle intermédiaire pour stimuler les contacts, les branchements, le réseautage, les maillages. On cherche ainsi à créer de vertueux effets de proximité bel et bien structurants, notamment par des échanges d'expertises et la création de synergies. Les modalités de la structuration économique du système sont cependant difficiles à saisir *ex ante*, et encore plus ses réelles frontières.

Finalement, le mode médiation offre un rôle plus proactif aux universités largement sollicitées par leur milieu de rayonnement et ses intermédiaires.

Son leadership multiple s'inscrit traditionnellement dans l'organisation de colloques, séminaires, forums, cercles de conférence, etc. ayant une pertinence sociale. En matière de médiation, l'engagement universitaire permet aussi de documenter des enjeux stratégiques repérés et d'interpeller les acteurs sur le terrain autour de ceux-ci. Aussi, des interfaces d'experts divers sont souvent organisées formellement afin de trouver ensemble les solutions créatives appropriées aux problèmes révélés. Les contributions des agences de services spécialisés, privées et publiques, étant souvent requises dans ces processus d'apprentissage collectif, ce mode est considéré comme quadridimensionnel, souvent piloté par l'université elle-même.

Ces quatre modes ne sont pas exclusifs, ni successifs au fil du temps. Quelles que soient les modalités d'engagement accru de l'université pour soutenir le changement et l'innovation dans son aire de rayonnement, les rôles classiques de production et de diffusion de connaissances s'inscrivent toujours à la base de leur contribution. Dans la littérature pointent des *best practices* à imiter, mais aussi de moins bonnes pratiques à éviter. Stimulée par un large consensus voulant que l'innovation représente le moteur principal de la dynamique économique et sociale contemporaine, l'université cherche à contribuer à cette force motrice du changement par l'entremise de sa troisième mission. Notre question de recherche concerne l'engagement spécifique des UQ en régions du Québec pour soutenir l'innovation.

## 2. Fertiliser l'innovation

Spécifions tout de suite qu'il n'existe pas de théorie générale de l'innovation. La raison de cette absence s'avère largement associée à la difficile « innovamétrie ». Inspiré par Schumpeter (1883-1950), articulé dans les années 1940 (Bush, 1945) et actualisé depuis, le modèle linéaire devenu classique (Godin, 2006) propose néanmoins une filiation d'étapes successives (figure 2) initialement impulsée par la recherche scientifique (savoir), puis diffusée et valorisée vers l'activité économique du marché (savoir-faire).

À l'observation des processus concrets, on a d'abord constaté que l'invention issue de la recherche ne précède pas nécessairement l'innovation. Le marché par contre apparaît déterminant en imposant fortement la demande effective comme impulsion pour l'innovation réussie. La linéarité s'avère ainsi réfutée. En effet, le jeu des rétroactions nécessaires entre les acteurs de

l'innovation a été largement mis en évidence que l'on procède par essais-erreurs en temps réel dans l'action, sans respecter les étapes distinctes de la filiation (figure 2). Il s'agit d'un phénomène dit « learning-by-doing » fertilisé par divers ajouts issus des différents segments et étapes du modèle linéaire (Arrow, 1962).

Cet apprentissage sur le tas dans l'action devient intelligible tel un processus d'innovation fondamentalement interactif, cognitif et créateur pour lequel le territoire offre un support physique (Friedman et Weaver, 1979; Perrin, 1983; Florida, 1995; Crevoisier et Jeannerat, 2015).

Recherche - R&D - Prototypes - Expérimentations - Financement - Production - Marché

Figure 2 – Modèle linéaire de l'innovation

On comprend que par la contiguïté des acteurs générant des effets de proximité, le territoire peut agir à divers degrés comme soutien communautaire favorisant la qualité de l'interaction cognitive, notamment au sein des filières de production. Les concepts de district, de milieu innovateur, d'écosystème d'innovation et autres communautés apprenantes deviennent ainsi très instructifs puisque leur modélisation atteint déjà une bonne maturité (Proulx, 2011). À cet effet, le jeu relationnel entre les diverses parties prenantes au sein d'un processus d'apprentissage collectif conduisant à la combinaison appropriée de facteurs d'innovation s'avère déterminant. L'intermédiation (Nauwelaers, 2010; Crevoisier et Jeannerat, 2015; Proulx, 2011) s'inscrit alors telle une cible stratégique des modèles territorialisés de soutien à l'innovation.

Il existe une infinité d'expérimentations territoriales en cours, souvent observées par la recherche scientifique. La politique publique a mis à l'œuvre en ce sens un certain nombre de services spécialisés dans le financement du risque, le transfert technologique, l'expérimentation, la R et D, l'animation économique, etc. qui agissent dans les processus d'interaction cognitive conduisant à l'innovation. Dans le processus d'apprentissage vers de nouveaux savoir-faire éventuellement innovateurs, la question centrale très actuelle concerne le rôle réellement joué par ces services spécialisés (Den Hertog, 2000; Doloreux et Shearmur, 2012; Pinto et al., 2015). La figure 3 illustre la modélisation générale du processus d'innovation qui tient désormais compte de ces quatre grandes composantes ou catégories de parties prenantes.

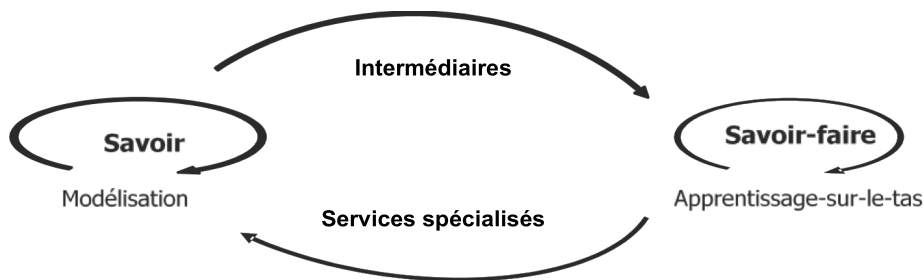


Figure 3 – Modèle interactif de l'innovation

Fondamentalement collective, la conception de l'innovation s'effectue dans l'action à travers un jeu relationnel pour lequel les dépositaires de savoir brut ne sont pas toujours centraux, ni nécessaires. L'apprentissage-sur-le-tas réalisé autour de problèmes concrets à résoudre requiert par contre des mécanismes institutionnels spécifiques pour interpellier les enjeux. C'est à ce niveau du dépistage, du ciblage et de l'appel à l'expertise dans l'action que les chercheurs, professeurs, intermédiaires et services spécialisés peuvent œuvrer collectivement.

### 3. L'intelligence collective

Dans le cadre du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'Université du Québec en 2018, le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC a effectué une compilation de données sur la contribution historique des UQ régionales (UQO, UQTR, UQAT, UQAR, UQAC) en matière de développement dans leur zone de rayonnement. Dans un environnement général en évolution de plus en plus



rapide au sein duquel les régions cherchaient à s'intégrer, l'expansion des cinq universités a été fulgurante. Notre hypothèse soutient que les UQ ont contribué considérablement à alimenter l'intelligence collective des régions périphériques du Québec au cours des cinq dernières décennies.

D'abord, l'enseignement universitaire est devenu beaucoup plus accessible avec une offre de programmes abondante, le décroisement des disciplines, la formation continue, l'éducation permanente, le perfectionnement, les centres universitaires hors campus. Les vagues de diplômés ont gonflé en régions au fil des ans, y compris dans les cycles supérieurs. Depuis les années 1960, le taux de diplomation universitaire (Gauthier, 2014) de 1,7 % en régions a décuplé pour atteindre 17,1 % en 2012, dont 18,7 % en AT, 14,6 % dans le Nord et sa côte, 17,6 % au SLSJ et 14,1 % en Gaspésie. Un très grand nombre d'étudiants diplômés dans diverses disciplines ont participé ou participent de leur expertise à faire progresser les activités politiques, économiques, sociales et culturelles de la périphérie. À l'analyse des programmes de l'enseignement universitaire en régions, on constate que les UQ se sont considérablement arrimées aux enjeux socioéconomiques de leur milieu.

Présente dès le début des UQ en régions en 1969, nous avons assisté ensuite à la montée en importance de la recherche subventionnée à partir du début de la

décennie 1980 grâce à l'implication des professeurs, avant l'explosion au cours de la décennie 2000 occasionnée principalement par la panoplie de nouveaux programmes des gouvernements pour mieux s'inscrire dans ladite économie du savoir. En 1980-81, les cinq UQ cumulaient des subventions de 6 M\$. Ce montant s'élevait à 22,5 M\$ en 1990-91 et 33 M\$ en 2000-01. Il a atteint 110 M\$ en 2010-11 avant de redescendre autour de 67 M\$ en 2014-15. Bref, les laboratoires se sont multipliés tandis que certaines spécialités se sont fortement positionnées en raison de leur grande pertinence scientifique ou sociale.

Grâce au caractère appliqué fortement présent dans cette recherche, de nombreux documents, textes et études utiles ont été publiés et rendus accessibles par divers laboratoires UQ. De nouvelles spécialités souvent ciblées sur des objets plutôt que des disciplines scientifiques sont directement reliées à des enjeux concrets de développement régional (Bernatchez, 2016). Des efforts de vulgarisation ont été déployés notamment par la revue *Organisations et Territoires*, mais aussi par les rapports de recherche, les allocutions, les chroniques dans les médias, les lettres et bulletins, les sites Internet, les réseaux sociaux et toutes sortes de relations. Sans posséder d'indicateur formel, il est indéniable que l'implication des professeurs et chercheurs dans leur domaine d'expertise a largement contribué à l'amélioration de la connaissance à propos des territoires.

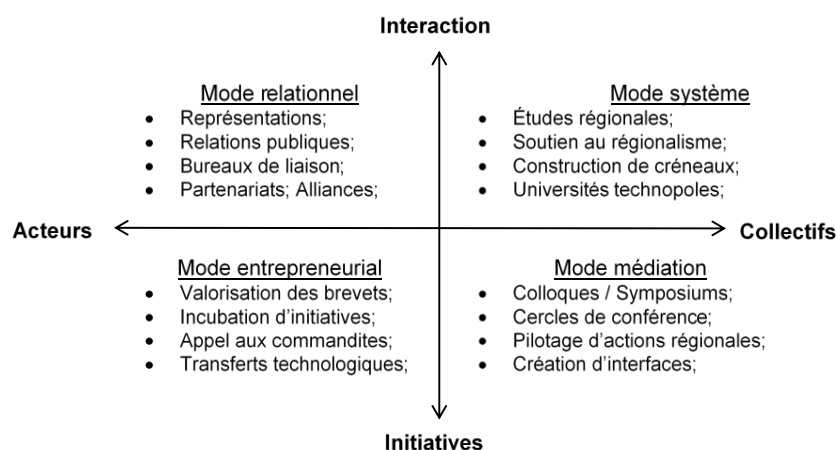


Figure 4 – Composantes saisies auprès des cinq universités échantillonnées

Nos données ont été aussi compilées en regard des quatre modèles généraux d'engagement universitaire supplémentaire dans leur aire de rayonnement qui sont exposés ci-dessus. Nous devons toutefois

souligner les limites méthodologiques surtout reliées au manque d'archives uniformes et continues. Dans les rapports annuels heureusement disponibles, la qualité et surtout l'exhaustivité des infor-

mations disponibles varient en outre considérablement, quand elles sont présentes. La validation et la bonification des données collectées s'avèrent par ailleurs difficiles. Néanmoins, chaque mode d'engagement des UQ en régions fut documenté (figure 3).

#### 4. Le mode relationnel

Déjà présent dans les activités préuniversitaires préparant le terrain aux UQ en régions (Genest, 1978; Corbo, 2012) le mode relationnel a beaucoup évolué au fil du temps. Il est demeuré unidirectionnel dans ses interactions, c'est-à-dire largement émetteur de signaux plus ou moins forts, mais aussi d'information sur les affaires courantes. De simples relations diplomatiques, conviviales et amicales qu'elles étaient, les représentations universitaires dans leur zone de rayonnement ont en réalité cheminé en deux étapes distinctes.

Profitant de leur liberté professionnelle, les professeurs, les chercheurs et aussi les chargés de cours se sont exprimés tous azimuts. Des tribunes leur furent offertes en régions par la vaste société civile organisée, les mouvements sociaux, les médias, les instances politiques, les groupes de discussion, etc. Ils siègent à des conseils d'administration et autres mécanismes décisionnels publics et privés. Pour des raisons de proximité, les relations personnelles des experts universitaires ont été et demeurent relativement denses avec les experts du terrain, les élus locaux, les décideurs, les activistes, les entrepreneurs et les fonctionnaires de leur région respective. La demande à cet égard vient souvent du milieu pour des avis, des implications et aussi des études de cas notamment pour la grande industrie. Leur sens critique et leur indépendance d'esprit ont aussi permis d'élever le niveau de réflexion ou du moins lui offrir de nouvelles perspectives.

Ensuite, au cours des années 1990, les services de communications interne et externe, jadis relativement discrets, se sont professionnalisés et diversifiés en matière de guichet principal des relations publiques des UQ. Les messages universitaires véhiculés dans leur aire de rayonnement se sont structurés, épurés, spécialisés, corporatisés. La multiplication des maillages, des partenariats, des alliances et des protocoles formels entre les universitaires et leur milieu a renforcé la pertinence de relations publiques mieux encadrées. Par diverses mesures d'uniformisation et de concentration

propres à la fonction de représentation, on a assisté à une certaine maîtrise des messages et des signaux universitaires par les autorités des institutions UQ en régions, dans un esprit de régulation peu concernée par la fertilisation de l'intelligence collective. Mais le principe de liberté d'expression des professeurs et chercheurs semble indemne.

#### 5. Le mode entrepreneurial

Bidirectionnel, le mode entrepreneurial s'avère assez réussi en matière d'actions proposées, orientées ou soutenues par les universitaires mais relevées par le milieu. Soulignons notamment les engagements sociaux et les nouvelles initiatives économiques incubées dont la figure 4 n'illustre que la pointe d'un iceberg difficile à saisir.

Toutes les UQ en régions ont expérimenté avec enthousiasme le soutien aux PME et à l'entrepreneuriat par divers services et outils souvent inspirés des modèles théoriques, y compris l'aide à la planification des affaires. Signalons notamment la Chaire sur l'entrepreneuriat minier de l'UQAT, l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR, le Portail entrepreneurial étudiant de l'UQAR, le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC et le Club des futurs entrepreneurs universitaires de l'UQO. Ces têtes de réseaux de promotion universitaire de l'entrepreneuriat ont participé à la revalorisation sociale des PME dans un esprit de culture entrepreneuriale. À telle enseigne que l'ancienne stratégie régionale orientée vers la prospection d'entreprises de l'extérieur et d'immobilisations exogènes a été abandonnée dans l'intérêt général.

Ici aussi, malgré le succès bien visible de certaines entreprises, les retombées économiquement structurantes de l'incubation devenue stratégiquement dominante s'avèrent assez limitées, même décevantes. Les *spin off* sont rarissimes. Il y a peu de *startups*. On ne trouve que très peu de véritables « gazelles » issues des UQ en régions. Et la multiplication d'initiatives prometteuses alimente souvent, sur le marché limité, une concurrence très vive qui tend à abaisser le niveau de rentabilité et nuit en conséquence à la rentabilité des activités tant désirées. Malgré plusieurs initiatives innovatrices dans la construction, les équipements spécialisés, les produits des terroirs, l'offre touristique et le commerce de proximité, peu d'actions globales et structurantes, suffisamment radicales pour être susceptibles de modifier réellement l'ordre des

choses, ont été mises en œuvre en régions. Porté par un universitaire, si l'exemplaire outil SOCCRENT (société en commandite de création d'entreprises) a donné de bons résultats au Saguenay–Lac-Saint-Jean (Wallot et Dubé, 1998), il n'en demeure pas moins que pour des raisons de

profitabilité, beaucoup d'activités économiques investies s'inscrivent en dehors de la région et même du Québec, confirmant du coup la traditionnelle difficulté de contrer les fuites de capitaux dont souffrent toutes les périphéries y compris celle du Québec.

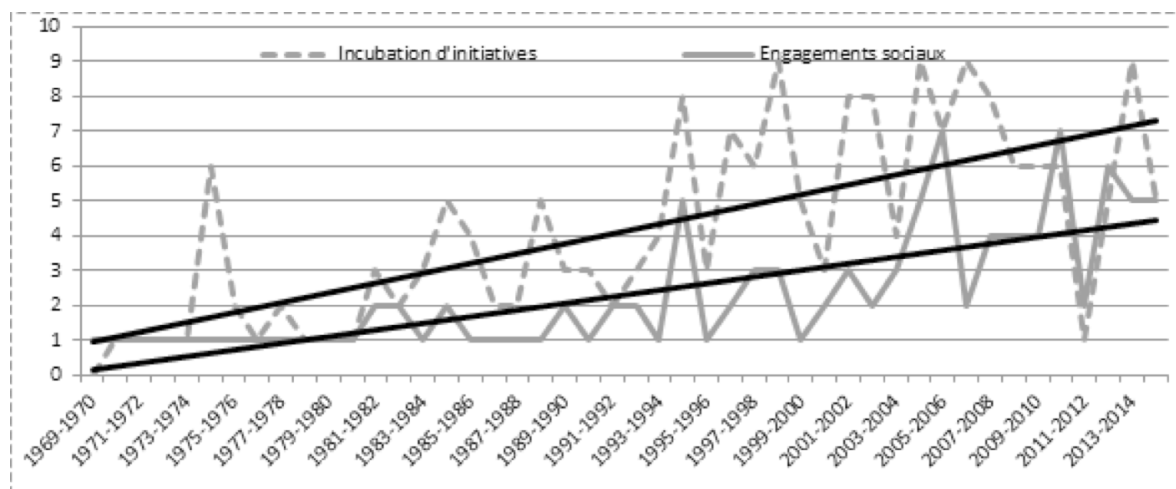


Figure 5 – Actions territoriales des cinq UQ en régions

Par contre, de nombreux transferts de savoir des UQ s'effectuent vers les savoir-faire sur le terrain régional, y compris dans la faisabilité d'opportunités, l'économie sociale et l'environnement. Rien d'explosif, certes, mais les expériences de transfert technologique fonctionnent généralement bien, notamment avec les PME, les administrations publiques et la société civile. Les modalités de liaison s'améliorent constamment en devenant une pratique de mieux en mieux maîtrisée. Il y a clairement un apprentissage collectif dans ces relations vertueuses entre les universitaires et les organisations dans l'aire de rayonnement des UQ. Néanmoins, dans les mines, l'aluminium, le maritime, l'agroalimentaire et surtout dans les nouvelles niches, la recherche ciblée sur la fertilisation de savoir-faire nouveaux doit se poursuivre afin de mieux diagnostiquer et résoudre les problèmes qui se posent sur le terrain.

## 6. Le mode système

Dès leur mise en place, les UQ sont apparues comme des composantes importantes de leur région régulée en système territorialisé par la planification devenue officiellement une pratique de gouvernance régionale. L'approche de l'organisation communautaire a été généralement favorisée, en cherchant à alimenter la vision globale, à stimuler

l'interaction horizontale dans la collectivité, à valoriser la solidarité et à préconiser les synergies territoriales. Certains exercices de réflexion régionale plus élargie ont entraîné une mobilisation considérable de professeurs et de chercheurs. On a aussi incité les universitaires à s'impliquer dans des études régionales à propos d'enjeux ciblés sur les services sociaux, la concertation, la ruralité, les petites collectivités, etc. Ils se sont investis en outre dans la construction institutionnelle régionale qui s'est effectuée par secteurs tels que les mines, la culture, la santé, la forêt, la pêche, le tourisme, l'environnement, les jeunes, etc. Ils ont participé considérablement à la définition de stratégies à partir des théories bien maîtrisées. La mise en liaison systémique entre les universitaires et des organisations du milieu s'établit généralement par des intermédiaires offrant à ce mode d'engagement une nature tridimensionnelle.

Au-delà de la gestion des ressources publiques, on cherchait de véritables leviers de développement qui, finalement, se sont avérés rares, si ce n'est des infrastructures, des équipements et des services du secteur public. Or, à l'exception des modélisations régionales fort utiles, les universités en régions ont elles-mêmes porté peu d'initiatives majeures qui puissent influencer réellement la structuration du

macrosystème régional. L'innovation s'inscrit plutôt de manière incrémentielle au sein de micro-organisations. Au plus fort du régionalisme et de la mobilisation universitaire dans les années 1980, aucun véritable projet global de collectivité n'a été adopté par une région si ce n'est la Région laboratoire de développement durable au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Par contre, au cours de cette décennie, les UQ ont commencé à se positionner dans des spécialisations telles que les mines pour l'UQAT, la PME pour l'UQTR, la mer pour l'UQAR, les ressources naturelles pour l'UQAC.

Au tournant de la décennie 1990, l'approche système a été imposée par Québec pour structurer des spécialisations régionales exclusives soit l'énergie à Trois-Rivières, le maritime à Rimouski, l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean, le bois à Gatineau, les mines à Rouyn-Noranda. Des méthodes sophistiquées basées sur les champs concurrentiels (Porter, 1990) et sur la filière de production ont été appliquées pour donner sens à cette structuration verticale désirée. Chaque UQ s'est alors dotée d'une certaine capacité de recherche ciblée, c'est-à-dire d'un levier « technopole » plus ou moins imposant. L'engagement universitaire a été considérable. D'autant plus que la populaire analyse stratégique a été appliquée très largement à tous les secteurs d'activité régionale dans l'esprit d'une allocation plus rationnelle des ressources. L'expertise universitaire était souvent utile en éducation, en PME, en environnement, dans la forêt, etc. Cependant, malgré quelques retombées bien claires, les grappes d'activités ambitieusement ciblées ne se sont que peu transformées en véritables systèmes productifs. On le constate avec la production éolienne en Gaspésie, malgré son segment régionalisé de l'assemblage. Même constat avec le champ demeuré peu structuré de l'aluminium au Saguenay dont la masse critique initiale était pourtant comparativement importante. En réalité, en dépit de l'allocation de moyens relativement importants, les spécialisations régionales font face à des barrières difficiles à franchir dans l'évolution de leur filière généralement bloquée à l'étape de l'extraction ou au mieux de l'affinage des matières premières à expédier brutes.

Concentrant les ressources publiques allouées dans quelques créneaux ciblés, les spécialisations

régionales ont par ailleurs occasionné deux effets pervers. On a assisté d'abord à une perte d'intérêt collectif pour l'approche régionale globale et horizontale qui avait illustré jadis ses vertus communautaires, notamment en matière de coordination des actions, de cohérence administrative, de synergies et de régionalisme en général. Les régions sont demeurées sans système global articulé de soutien à l'innovation. Ensuite, d'autres champs à forts potentiels tels que l'énergie renouvelable, le tertiaire supérieur, la culture, la santé, les technologies informationnelles, l'éducation, ont été négligés par la politique publique misant sur la concentration dans des créneaux prioritaires. Pendant que l'échelon régional en spécialisation s'affaiblissait globalement, les territoires des MRC se sont par contre renforcés lentement (Proulx, 2017).

## 7. Le mode médiation

Depuis la mise en place des établissements UQ, des colloques sont organisés pour débattre du caractère opératoire de certains concepts, modèles et théories. On organise aussi des séminaires, des forums et autres petits événements de divers formats pour susciter des débats, des discussions, des prises de position. De fait, bon an mal an, de 10 à 15 événements universitaires de réflexion collective se déroulent dans l'ensemble des cinq UQ en régions. Certains d'entre eux s'avèrent fortement mobilisateurs. Ils permettent aux universitaires de participer à l'identification pour leur milieu de stratégies porteuses et d'actions faisables. Aussi, plusieurs universitaires s'engagent directement au sein de certaines entreprises et organisations ainsi que dans des dossiers actifs sur le terrain. Il arrive de surcroît que de simples professeurs ou des administrateurs agissent comme médiateurs entre des intérêts en concurrence, des expertises à croiser, de services spécialisés à faire contribuer, des problèmes collectifs à résoudre ainsi que des enjeux communautaires à faire émerger, à diagnostiquer convenablement et à soumettre à la réflexion afin de trouver des solutions novatrices.

À ce propos, signalons que l'UQAC a animé un mouvement prospectif de visionnement 2025 pendant la décennie 2000 par l'entremise de plusieurs forums et séminaires qui ont permis la médiation d'interfaces mobilisant des expertises diverses aux intérêts nombreux et variés (Proulx,

2007). Par l'expérimentation, la petite « boîte noire » du cheminement de la créativité vers l'innovation en a été que davantage éclairée (Proulx, 2012). Nous en avons tiré un modèle d'équilibre innovateur autour de quatre composantes principales (figure 6). Nous poursuivons l'expérimentation (Proulx, 2016), car le potentiel demeure encore important en périphérie québécoise.

Car si l'invention s'avère individuelle et souvent associée au monde universitaire, l'innovation est généralement collective en émergeant autour de problématiques vécues sur le terrain. La mise en interaction de diverses expertises autour d'enjeux

socioéconomiques s'effectue au moyen d'interfaces pilotées par des gens appelés médiateurs. Un peu partout dans le monde, des méthodes ciblées sur des enjeux collectifs à détecter sont actuellement en expérimentation et en modélisation à des échelles territoriales correspondant à la contiguïté des acteurs. Elles sont largement basées sur des techniques de créativité nouvelles et anciennes. Autour d'enjeux territoriaux concrets, elles permettent de générer, à divers degrés, des retombées en matière de diagnostics affinés et de solutions pertinentes souvent désignées comme étant des « effets de proximité » lorsqu'ils s'avèrent structurants pour les milieux.

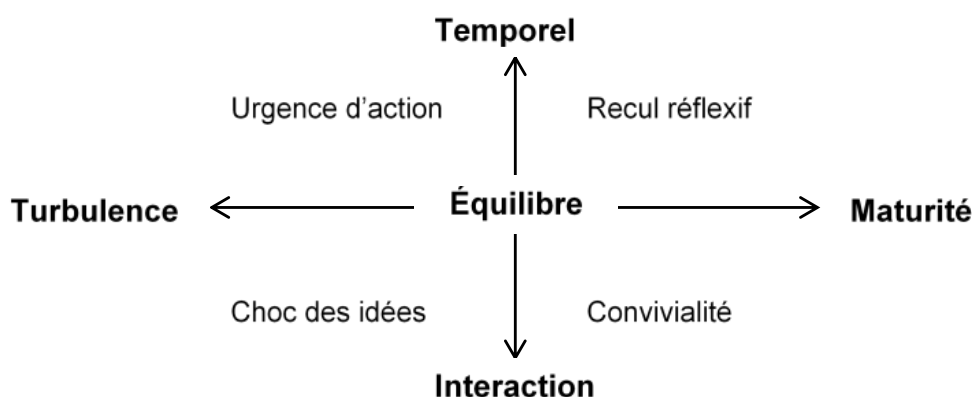


Figure 6 – Équilibre cognitif et créateur sur un territoire innovateur

Déjà expérimentées en régions, les cinq UQ sont en conséquence bien positionnées pour s'engager davantage dans ce mode « médiation » des enjeux collectifs territorialisés.

## 8. Intelligence collective recherchée

Par leurs mouvances tendanciellées au sein de la contemporaine « société du savoir », plusieurs facteurs influencent le changement permanent, auquel les régions ne peuvent se soustraire, dans un environnement général qui évolue à un rythme désormais accéléré par la globalisation. On observe d'ailleurs que les périphéries s'avèrent en transition sous de multiples facettes, notamment au Québec (Proulx, 2014).

Bien sûr, les technologies informationnelles représentent une cause importante de cette transition, notamment la très actuelle révolution numérique qui modifie les conditions matérielles et immatérielles. Les communications entre les

individus et les organisations en sont totalement transformées, instantanées et exponentiellement enrichies par l'information. Aussi, les véhicules automobiles plus fiables et plus performants circulant sur des réseaux routiers plus fluides participent à l'accroissement considérable de la mobilité des acteurs et à l'accessibilité des facteurs territorialisés, elles-mêmes influencées par la banalisation du transport aérien. En outre, et non le moindre en périphérie, nous assistons depuis quelques décennies à une véritable renaissance des populations autochtones déterminées à participer pleinement à la dynamique du développement. Ces tendances illustrées en périphérie s'inscrivent parmi d'autres facteurs sociétaux de natures environnementale (climat, résidus, épuisement...), sociale (démographie, inégalités, convivialité...), économique (emplois, expertise, pauvreté...) et politique (démocratie, inclusion, gouvernance...).

Pour interpeller tous ces facteurs et leurs divers enjeux, signalons qu'il existe plusieurs parties prenantes en périphérie québécoise (Proulx, 2011). D'abord une société civile organisée à différentes échelles territoriales qui participe directement à la montée en importance d'une autre facette de la transition périphérique, soit l'acceptabilité sociale devenue nécessaire pour les projets qui ont des impacts appréhendés. Elle œuvre dans un contexte organisationnel caractérisé par un pouvoir émiété et dispersé au sein de multiples municipalités et municipalités régionales de comté (MRC), de nombreuses agences publiques et aussi d'entreprises privées dont certaines possèdent une très grande taille. Ces diverses organisations indépendantes, autocentrées et souvent en concurrence, possèdent une expertise de qualité cognitive pour faire face aux changements exigés. Signalons aussi qu'il existe quelques instances de cadrage et de coordination plus élargies comme la Société du plan nord, le gouvernement régional Eeyou Istchee Baie-James et quelques tables multisectorielles. Néanmoins, la vision d'ensemble et détaillée des conditions institutionnelles qui soutiennent des changements vécus s'avère insuffisamment modélisée et comprise dans la vaste périphérie québécoise desservie par les UQ.

En réalité, la transition multidimensionnelle en cours dans les régions crée une importante demande sociale pour de l'intelligence collective supplémentaire afin d'alimenter convenablement les diverses facettes du mouvement global en sollicitant l'innovation dans ses diverses formes sociale, culturelle, économique, politique, technologique. De fait, sur ce vaste territoire au sein duquel rayonnent les UQ régionales, les divers milieux recèlent des savoir-faire associés à des activités économiques, sociales et culturelles. Des experts talentueux sont actifs dans leur milieu, désormais associés au « capital de créativité » de la vaste collectivité territoriale. Ce savoir-faire de terrain nécessite d'être fertilisé par des savoirs. En conséquence, les UQ en régions doivent imaginer de nouveaux engagements.

Dans les modes d'engagement UQ en régions qui furent exercés au cours des cinq dernières décennies, notre analyse des résultats générés nous amène à avancer que les universités sont de réels accompagnateurs de l'innovation en régions.

Mais il est impossible de conclure qu'elles en sont le moteur.

## **9. Engagements futurs des UQ en régions**

En introduction, nous avons vu que chaque université fait face au défi du renouvellement de son engagement au sein de son aire de rayonnement, en particulier dans le soutien à l'innovation. Diverses propositions bien contrastées existent dans la littérature récente. À un extrême, certains analystes souhaitent vivement un retrait radical des universités de leur troisième mission à forte pertinence sociale afin de revenir à un type d'université « tour d'ivoire », préhumboldtienne, concernée par la synthèse critique de la science et la stricte diffusion de celle-ci par l'enseignement. D'autres analystes, à l'opposé, préconisent l'affirmation beaucoup plus vigoureuse de l'entrepreneuriat universitaire par l'intensification de ses relations d'affaires avec le secteur privé, notamment par l'acquisition totale ou partielle d'actifs industriels. Entre ces deux positions opposées pour œuvrer dans le système d'innovation au sein de leur aire de rayonnement, les universités se voient proposer plusieurs options intermédiaires : simple acteur; explorateur; observateur-analyste; incubateur; décodeur; partenaire; co-concepteur; facilitateur; pilote; etc. Bien définies dans leurs nuances, elles apportent de la matière à réflexion sur le rôle des UQ en régions. Les choix doivent s'effectuer en fonction des leçons tirées de l'engagement passé, des expériences gagnantes illustrées par la littérature et aussi des contextes territoriaux en périphérie, avec leurs spécificités.

Sous l'angle de la mission classique de l'enseignement universitaire, le fort rebondissement de la diplomation en périphérie représente certes un succès, mais son taux qui a tendance à stagner à 17 % demeure encore loin de la moyenne québécoise qui désormais atteint 30 %. Si la recherche scientifique a explosé depuis la fin des années 1990, cette mission a reculé de près de 30 % récemment en matière de subventions. Bref, les modalités classiques de participation des UQ à l'intelligence collective en régions présentent une marge de manœuvre indéniable.

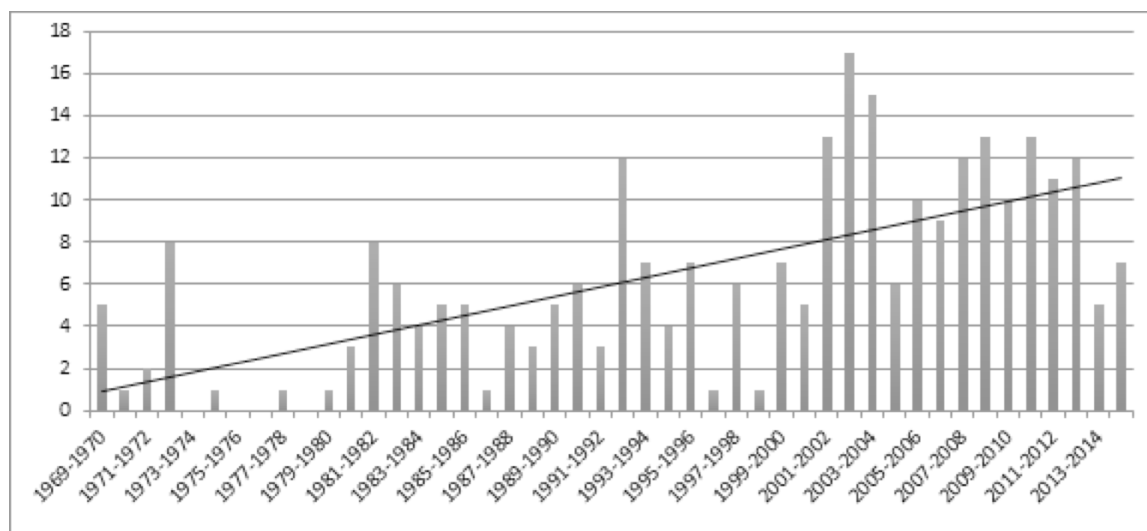


Figure 7 – Chaires et centres de recherche dans les UQ en régions

Nous considérons que les UQ en régions sont assez bien outillées. La bonne nouvelle réside dans les gains récents de diversification dans la recherche universitaire, soutirés par la multiplication des spécialités, des objets tenus et des programmes d'enseignement qui nécessite le recrutement de professeurs-chercheurs et aussi d'étudiants aux cycles supérieurs. Certes, la figure 7 nous illustre le nombre croissant de chaires et de centres universitaires dans la périphérie québécoise. Mais la courbe du graphique ne représente qu'un indicateur imparfait du phénomène en cours. De nombreux laboratoires et groupes deviennent très actifs aussi dans toute une panoplie de spécialités telles que la démocratie, les énergies renouvelables, le management de projet, la santé nordique, les rejets miniers, les ressources aquatiques, la gouvernance autochtone, l'écologie du paysage, etc. Elles s'ajoutent aux spécialisations devenues classiques telles que l'organisation communautaire, les sciences de la mer, les études régionales, les ressources minérales, les PME et l'entrepreneuriat, la forêt, le givrage atmosphérique, etc.

Bref, par rapport à la demande d'intelligence collective, le nouveau mode d'engagement recherché par les UQ en régions est loin d'être démuné. Il bénéficie au Québec d'une expertise spécifique développée en fonction des spécificités du territoire périphérique à desservir. En regard de notre modèle d'analyse (figure 3), l'enjeu central concerne le processus d'apprentissage-sur-le-tas dans l'action qui nécessite l'implication des détenteurs de

savoir pertinents, les intermédiaires et les services spécialisés dans la conception de nouveaux savoir-faire. À cet effet, les quatre modes d'engagement des UQ en régions peuvent être bonifiés. Voici quelques pistes.

Le mode relationnel au sein des UQ en régions aurait intérêt à poursuivre la protection et la valorisation de la liberté d'expression, de la capacité critique et du rôle intellectuel des experts universitaires. De son côté, le mode d'engagement universitaire qui mise sur l'entrepreneuriat pourrait porter davantage sa réflexion à l'échelle macro en recherchant des projets majeurs pour des actions globales et structurantes aptes à générer des opportunités entrepreneuriales. Il pourrait ainsi être assisté par le mode système qui, en se distanciant du repli sectoriel actuel, peut réhabiliter la vision globale des diverses conditions et tendances, tout en explorant finement le potentiel de spécificités pointues. Aussi, la médiation continue de petites interfaces de créativité sur des enjeux territoriaux à relever pourrait devenir un *modus operandi* de soutien à l'innovation par les UQ engagées en périphérie du Québec.

## Conclusion

Devant les pressions subies pour s'engager davantage dans leur zone de rayonnement, les UQ présentes en régions possèdent déjà une riche expérience que l'on peut appréhender et analyser en utilisant un cadre conceptuel approprié. Aux missions classiques concernées par l'enseignement

et la recherche scientifique, les quatre modes d'engagement saisis dans la troisième mission universitaire nous permettent de mieux comprendre le rôle joué par les UQ en régions, notamment comme agents de changement et de soutien à l'innovation. Malgré des apports mis en évidence en matière d'intelligence collective, nous ne pouvons avancer que les UQ sont elles-mêmes des moteurs de l'innovation. De plus, nous ne pouvons saisir concrètement des changements notoires dans l'évolution des structures régionales du Québec qui demeurent toujours immatures sur le plan économique, sans diversification industrielle ou si peu. L'intelligence collective bonifiée en périphérie rend

certes concurrentielle l'économie dans ses spécialités traditionnelles, mais elle ne permet pas, jusqu'à maintenant, la diversification anticipée.

Selon une vision d'avenir, la transition multidimensionnelle vécue par la périphérie québécoise accroît la demande de connaissance pour alimenter les actions dans leurs attributs novateurs. Ce qui presure les UQ en régions dans la poursuite de leur engagement en fonction d'un nouveau mode dont la conceptualisation pourra bénéficier de l'expérience acquise depuis cinq décennies, et aussi de l'expérimentation en cours un peu partout, qui est confirmée par la littérature scientifique. Ce nouveau mode d'engagement universitaire doit inévitablement émerger de cette synthèse.

## RÉFÉRENCES

- AASCU (2012). *Stepping Forward as Stewards of Place: Report of the Task Force on Public Engagement of the American Association of State Colleges and Universities*. Washington, DC: AASCU.
- Arrow, K.J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155-173.
- Bernatchez, J. (2016). L'évolution du système de formation dans les universités au Québec depuis la Révolution tranquille : une perspective politique. Dans Doray, P. et C. Lessard (dir.) *50 ans d'éducation au Québec*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Brenzitz, S. M, Feldman, M. P. (2012). The engaged university. *Journal of Technology Transfer*, 37, 139-157.
- Bush, V. (1945). *Science the endless frontier*. Washington, DC: National Science Foundation.
- Charles, D. et al. (2014). Universities in crisis? — new challenges and strategies in two English city-regions. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7, 327-348.
- Corbo, C. (2012). L'UQAM a 40 ans : encore une université nouvelle? Dans Roy, L. et Y. Gingras (dir.) *Les universités nouvelles : Enjeux et perspectives* (p. 9-22). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Crevoisier, O. et Jeannerat, H. (2015). From territorial innovation models' to territorial knowledge dynamics: on the learning value of a new concept in regional studies. *Editorial of Regional Studies*, 50(2), 185-188.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers for innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Doloreux, D. et Shearmur, R. (2012). Collaboration, Information and the Geography of Innovation in Knowledge Intensive Business Services. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 79-105.
- Etzkowitz, H. et Leydesdorff, L. (dir.) (1997). *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations: the future location of research*. New-York, NY: State University of New York.
- Florida, R. (1995). Towards the learning regions. *Futures*, 27(5), 527-536.
- Friedman, J. et Weaver, C. (1979). *Territory and functions*. London, UK: E. Arnold Publishers.
- Gauthier, M.A. (2014, février). Regards sur deux décennies d'évolution du niveau de scolarité de la population québécoise. Dans *Coup d'œil sociodémographique*, 30. Institut de la statistique du Québec.
- Genest, J.G. (1978). Les pionniers de l'enseignement universitaire au Saguenay. *Protée*, 1(printemps), 13.
- Goddard, J. et al. (2012). Universities, technology and innovation centres and regional development: the case of North-East of England. *Cambridge Journal of Economics*, 36, 609-627.



- Godin, B. (2006). The linear model of innovation. *Science, Technology and Human Values*, 31, 397-420.
- Ferretti, L. (1994). *L'université en réseau : 25 ans de l'Université du Québec*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lucier, P. (2016). Les politiques publiques et l'esprit du temps : 50 ans de politiques en éducation. Dans Doray, P. et C. Lessard (dir.), *50 ans d'éducation au Québec*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lawton-Smith, H. L. (2007). Universities, innovation and territorial development: a review of the evidence. *Environment and Planning C*, 25(1), 98-114.
- Martin, Ben R. (2012). Are universities and university research under threat? Towards an evolutionary model of university speciation. *Cambridge Journal of Economics*, 36, 543-565.
- Nauwelaers, C. (2010). Intermediaries in regional systems: role and challenges for policy. Dans Cooke, P. (dir.) *The handbook for regional innovation and growth*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Perrin, J. C. (1983). Contribution à une théorie de la planification décentralisée. Dans Planque, B. (dir.), *Le développement décentralisé*. Paris, France : GRAL, LITEC.
- Pinto, H. et al., (2015). Universities and knowledge-intensive business services (KIBS) as sources of knowledge for innovative firms in peripheral regions. *Regional Studies*, 49(11), 1873-1891.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantages of nations*. New York, NY: Palgrave, Macmillan.
- Proulx, M.U. (2007). *Vision 2025 : le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.U. (2011). *Territoires et développement : la richesse du Québec*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.U. (2012). Universités et innovation : au-delà du béton. *Revue vie économique*, 4(1), 22-33.
- Proulx, M.U. (2014). Nouveau cycle économique en périphérie nordique. *Revue Actualité Économique*, 90(2), 121-144.
- Proulx, M.U. (2016). Vision 2025 au Saguenay–Lac-Saint-Jean. *Cahiers de Géographie du Québec*, 60(170).
- Proulx, M.U. (2017). Territoires MRC du Québec : planification et gouvernance d'État. *Économie et Solidarité*, 44(1-2).
- Saint-Pierre, C. (2008, novembre). *L'université dans l'économie et la société du Savoir : une mission sous tension et une nécessité d'innover*. Colloque de la Fédération québécoise des professeurs et professeurs d'université (FQPPU).
- Uyarra, E. (2010). Conceptualisation of the region roles of universities, implications and contradictions. *European Planning Studies*, 18, 1227-1246.
- Wallot, H. et Dubé, S. (1998). Incubation, capital de risque et création in vitro d'entreprises. *Revue Organisation*, 7(1), 57-68.
- Watson, D. et al. (2013). *The engaged university: international perspectives on civic engagement*. London, UK: Routledge.



# BACCALAURÉAT

## EN ADMINISTRATION

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, ou en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

[programmes.uqac.ca/7764](http://programmes.uqac.ca/7764)

UQAC

# Les dérives des marchés financiers

Martin Gauthier<sup>a</sup>, Vincent Morin<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** Depuis les quarante dernières années, les marchés financiers se sont développés à un rythme fulgurant. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette croissance. Certes, la baisse des taux d'intérêt sur les placements traditionnels aura incité les épargnants à aller vers des placements offrant un plus grand potentiel de rendement. La mondialisation aura aussi permis l'accès à davantage de produits et de marchés. Il ne faut toutefois pas négliger le rôle de la déréglementation du secteur financier qui aura permis aux institutions financières d'offrir une panoplie de services et de créer de nouveaux produits de plus en plus complexes. Tous ces facteurs, combinés à l'émergence de nombreux fonds spéculatifs, auront permis de créer une économie qui repose davantage sur l'industrie financière que sur l'industrie manufacturière.

**ABSTRACT.** *In the last forty years, financial markets have grown at a very quick pace. A lot of factors can explain this growth. First the low interest rate have encouraged savers to take out their money and place it in more profitable investment. Globalization also gave investors access to new products and markets. But we must not neglect the impact of a low-rules environment which has enabled financial institutions to offer a range of services and create new and more complex products. All of these factors combined with the emergence of many hedge funds will have created an economy that relies more on the financial industry than on the manufacturing industry.*

## Introduction

La crise financière de 2007 aura fortement ébranlé les marchés financiers et démontré de façon éloquentes les failles du système actuel. Certes, le crédit « subprime » est clairement identifié comme le grand responsable de la crise, mais il n'est que le symptôme de problèmes encore plus grands. Si on veut éviter que l'histoire ne se répète, il faut s'attarder aux causes réelles de la crise et proposer des pistes de solutions à long terme. Le but de cet article est de démontrer ce qui a facilité la création des prêts subprime, c'est-à-dire la déréglementation des services financiers, la titrisation des prêts hypothécaires et l'apparition massive de produits dérivés. Nous terminerons en apportant une réflexion sur la place des marchés financiers dans l'économie et sur la nécessité de légiférer davantage pour s'assurer d'éviter une répétition des dérives passées.

### 1. Le rôle des marchés financiers

Les marchés financiers jouent un rôle majeur dans l'économie en facilitant l'accès aux capitaux

pour les entreprises, les gouvernements et, indirectement, les particuliers; ce qui permet de favoriser l'investissement et créer davantage de richesse collective. Ces mêmes marchés connaissent des « crises » qui peuvent faire tarir l'accès aux ressources financières. On constate qu'avec l'émergence des produits dérivés, les marchés sont devenus de plus en plus complexes et de plus en plus imprévisibles. L'arrivée massive d'investisseurs privés spéculateurs comme les « hedge funds », qui visent principalement les profits à court terme, sont venus amplifier les situations de crises. Les banquiers et autres intermédiaires financiers rivalisent d'audace pour créer des produits de plus en plus sophistiqués et parfois incompréhensibles. Dans ce contexte, on peut se demander si les marchés financiers remplissent bien leur fonction et contribuent à la création de richesse collective ou s'ils ne sont tout simplement pas devenus un lieu où quelques investisseurs privilégiés s'enrichissent sur le dos des autres agents économiques.

<sup>a</sup> Ancien recteur (2012-2017), professeur, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Directeur DSEA, professeur, Université du Québec à Chicoutimi

---

## 2. Le marché boursier et le marché hors cote

Les marchés boursiers ont été créés pour établir un juste prix sur les denrées, les métaux, les actions et plusieurs autres biens tangibles ou titres afin de pouvoir les échanger. Ces marchés boursiers réglementés permettent de s'échanger des titres standardisés afin de réduire l'asymétrie d'information. De fait, ils sont relativement efficaces et il n'est pas facile, même pour l'investisseur chevronné, de s'enrichir plus que la normale.

D'autre part, divers titres financiers ne sont pas échangés sur les marchés boursiers et se négocient plutôt sur des marchés hors cote (OTC Over the Counter). C'est principalement le cas des titres à revenu fixe et de certains produits dérivés. Les marchés OTC sont nettement moins transparents et la plupart des informations ne sont pas disponibles aux particuliers. Ces marchés demeurent imparfaits.

À titre d'exemple, si vous voulez vendre vos actions de la Banque Royale, vous pouvez, à n'importe quel moment, aller sur un site boursier et voir le prix actuel auquel le marché est prêt à acheter vos titres. Si vous placez votre ordre de vente à ce moment, vous savez donc exactement quel prix vous obtiendrez.

Dans le cas des titres à revenu fixe, le prix acheteur et le prix vendeur en cours ne sont pas accessibles au grand public. Dans plusieurs situations, surtout pour les titres moins liquides, c'est le courtier lui-même qui vend ses propres titres et qui détermine les prix. Toutefois, le règlement 31-103 sur les obligations et dispenses d'inscription et les obligations continues des personnes inscrites R.R.Q., V-1.1, adopté en 2013 par l'Autorité des marchés financiers du Québec est venu apporter un peu plus de transparence dans ce marché. Le courtier doit désormais divulguer les frais de courtage à son client (Autorité des marchés financiers, 2013).

C'est ce marché, où opèrent une majorité d'investisseurs institutionnels, qui est à l'origine de la plus grande crise financière depuis le krach de 1929. Certes, le surendettement des ménages américains et l'agressivité des banques dans l'octroi du crédit immobilier sont aussi responsables de cette crise financière qui débuta en 2007. Cependant, les prêts à haut risque « subprimes » n'auraient pu exister sans un contexte propice mis en place bien des années auparavant.

## 3. Déréglementation du secteur financier

Dans la foulée de la crise de 1929, le gouvernement américain a instauré une série de réformes pour éviter qu'elle ne se répète dans le futur. La réforme la plus spectaculaire d'entre toutes fut certainement le « Glass-Steagall Act » adopté en 1933 (Chase National Bank of the City of New York, 1933). Cette loi obligeait les banques à faire le choix entre devenir une banque de dépôt ou d'investissement. En somme, si elle choisissait d'être une banque de dépôt, elle pouvait recevoir des dépôts et faire des prêts, mais ne pouvait plus investir dans les valeurs mobilières et vice versa.

Ce cloisonnement a rétabli une certaine confiance dans le système bancaire et empêché les institutions de dépôt d'investir l'argent des déposants dans les marchés boursiers. On a aussi réduit la possibilité de conflits d'intérêts en interdisant à ceux qui accordent des prêts de devenir des conseillers en placement ou à ceux qui vendent des titres boursiers d'accorder du crédit à ces mêmes entreprises. Bref, d'entrer dans des situations d'aléa moral.

À partir des années 1980, une vague de déréglementation a pour résultat de donner davantage de marge de manœuvre aux banques. En fait, l'arrivée successive de gouvernements de droite, notamment aux États-Unis (Ronald Reagan), en Grande-Bretagne (Margaret Thatcher) et au Canada (Brian Mulroney) a créé un courant favorable à la libéralisation des marchés financiers (Truffaut, 2017). Ce courant de libéralisation a déclenché une véritable course à la déréglementation. Comme le dit Christopher Johnson, « La City de Londres a souhaité que des réformes soient engagées par souci de gagner la première place dans la ruée internationale à la déréglementation afin de conserver sa réputation de première place financière mondiale » (Johnson, 1993, 227).

Les nombreuses interventions des gouvernements, pour libéraliser les marchés et les rendre plus attrayants pour les institutions financières internationales, auront permis la création de plusieurs nouveaux produits complexes et risqués, notamment les « junk bonds »; des obligations à haut risque qui seront largement utilisées pour financer des offres publiques d'achat. On retiendra aussi des années 1980, la déréglementation qui a touché

directement les caisses d'épargne en leur permettant d'accroître à un rythme effréné leur nombre de prêts avec comme conséquence qu'à la fin de la décennie, ce sont plusieurs centaines de caisses d'épargne qui seront dissoutes; ce qui amènera le gouvernement américain à éponger une perte de près de 160 milliards de dollars (Truffaut, 2017).

Bref, les années 1980 auront été le théâtre d'un scénario que l'on verra se répéter 20 ans plus tard. Des institutions financières qui décident d'accroître leur nombre de prêts de façon spectaculaire et des courtiers qui font des centaines de millions de dollars de profit en vendant aux investisseurs des instruments financiers à risque élevé. Finalement, ces actions délétères provoqueront un krach historique où la valeur de l'indice Dow Jones chutera de 23 % en une seule journée. Déjà à cette époque, on avait un aperçu des dangers que pouvait représenter une déréglementation trop grande du secteur financier. Malheureusement, ce ne fut pas suffisant pour arrêter un train bien en marche.

Nous observons de façon particulière que le Canada n'a pas seulement suivi la vague, il a été un précurseur en matière de déréglementation. En effet, en 1987 le gouvernement canadien adoptait le projet de loi C-56 qui proposait un décloisonnement du secteur financier et permettait, entre autres, aux banques de se lancer dans les activités de courtage. En quelques mois seulement plusieurs des plus grandes maisons de courtage du pays sont passées sous le contrôle des banques.

Ce mouvement a donné un avantage aux grandes banques canadiennes qui ont pu concurrencer efficacement leurs rivales américaines sur leur propre marché. Dès le début des années 1990, les banques canadiennes ont commencé à faire des acquisitions répétées sur le marché américain, acquisitions qui ont soulevé l'ire du secteur financier américain. La stratégie agressive du secteur bancaire canadien a mis une énorme pression sur le gouvernement américain pour donner davantage de souplesse aux institutions financières américaines. Ces dernières ont dû attendre 12 ans, soit en 1999, pour qu'une loi similaire soit adoptée aux États-Unis et que l'on enterre définitivement le Glass-Steagall Act. (Chase National Bank of the City of New York, 1933).

La non-réglementation ou la déréglementation des marchés financiers dans plusieurs pays a permis plusieurs dérives. D'ailleurs, chaque citoyen en a

payé le prix puisque ces dérapages ont contraint plusieurs gouvernements à multiplier les mesures de soutien pour venir en aide à ces intermédiaires financiers dont la faillite aurait été catastrophique pour l'économie. Ces dérives ont eu un impact majeur, à tel point qu'elles ont menacé la stabilité financière de certains pays et obligé d'autres pays à intervenir pour sauvegarder l'économie mondiale.

Inévitablement, le manque de surveillance et la législation souple ont créé un environnement favorable au développement des institutions financières mondiales et pour comprendre ce qui a pu les pousser à accroître leurs risques de façon aussi importante dans les années 2000, il faut examiner la croissance de la titrisation.

#### 4. Titrisation des prêts « subprimes »

Apparue vers la fin des années 1970, la titrisation est un mécanisme qui permet de prendre, par exemple, les prêts qu'accordent les institutions financières et de les regrouper pour former une obligation qui peut être vendue au marché. Le premier titre ainsi créé fut le titre adossé à des hypothèques (Mortgage-backed securities ou MBS). Pour l'investisseur, ce titre était attrayant dans la mesure où l'actif était garanti par une série d'hypothèques de bonne qualité et le rendement offert était supérieur à celui des obligations émises par un État.

Pour l'institution financière, l'avantage était de profiter de l'accès au marché des capitaux afin de lever des fonds pour financer leurs hypothèques plutôt que de se fier uniquement aux déposants traditionnels. L'institution financière pouvait ainsi prêter plus d'argent, donc engranger plus de profits, tout en transférant le risque associé aux prêts vers les détenteurs d'obligations.

Dans les années qui ont suivi, une multitude de produits adossés ont été ainsi créés en regroupant toutes sortes de créances comme celles des cartes de crédit, des prêts-autos, des prêts à la consommation, des créances commerciales et autres. Malgré l'importance de ce marché, les gouvernements ne sont pratiquement pas intervenus pour réglementer ce secteur d'activité puisque ces titres s'échangeaient entre initiés sur des marchés hors-cote. Au contraire, les règlements souples et la volonté du gouvernement américain d'accroître l'accès à la propriété auront été une occasion formidable pour

---

les banques de créer deux autres produits, les ABS (Asset Backed Securities) et les CDO (Collateralized Debt Obligation). Ces derniers seront adossés à des hypothèques à haut risque (subprime) et seront en grande partie responsables de la crise qui surgit en 2007.

Avant de parler de ces deux produits, il faut aborder, rapidement, la question du crédit « subprime ». Celui-ci comprend la tranche des emprunteurs les plus à risque. Ils ont généralement des ratios d'emprunts suffisants, mais peuvent présenter un historique de retard de paiement qui fait diminuer leur cote de crédit. Ce genre de crédit présente un risque de défaut, mais dans la mesure où les prix immobiliers sont constamment à la hausse, la probabilité de perte pour le prêteur peut être relativement faible.

Cependant, au début des années 2000, plusieurs institutions financières américaines vont élargir la définition de « subprime ». Grâce à des taux d'intérêt très faibles, elles ont pu prêter des sommes importantes à des particuliers dont les revenus n'étaient pas très élevés. Elles ont aussi offert des taux d'intérêt promotionnels pour les deux premières années du prêt, permettant ainsi de qualifier des gens pour des prêts dont on savait qu'ils ne seraient jamais capables d'acquitter le versement en temps normal. Pendant cette même période, le nombre de prêts « low documents », des prêts faits sans avoir toutes les preuves de revenus et d'actifs, a tout simplement explosé. Dans le jargon financier, on s'est mis à parler de ces emprunteurs comme des NINJA, pour « No Income, No Job, No Asset ». En résumé, on a prêté des sommes importantes à des individus qui n'avaient pas d'emploi stable, des revenus insuffisants et peu d'historique de crédit.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette importante prise de risque. On croyait à tort que les prix de l'immobilier continueraient de monter et qu'en cas de défaut de paiement, on pourrait récupérer l'argent prêté grâce à la valeur de la maison. On croyait aussi que si l'on possédait des prêts issus de régions différentes, le risque de défaut deviendrait très faible et qu'on pourrait considérablement réduire le risque en misant sur la diversification.

Toutefois, il ne faut pas oublier la véritable raison : c'était très lucratif de le faire. Pour les prêteurs hypothécaires, l'augmentation du volume de prêts leur permettait d'empocher plus de profits. Idem

pour les banquiers de Wall Street qui reprenaient ces prêts et les vendaient en paquet sur les marchés financiers, en touchant des centaines de millions de dollars en commissions. C'était également vrai pour les agences de cotation qui attribuaient de généreuses cotes de crédit à ces instruments financiers et obtenaient en retour de juteux honoraires. Ainsi, plus il y avait d'hypothèques, plus il y avait de titres à vendre et comme il y avait d'innombrables acheteurs pour ces titres, il fallait qu'il y ait autant d'hypothèques. Normalement, c'est la demande pour les prêts hypothécaires qui aurait dû amener la création de plus de titres, alors que dans ce cas, c'est plutôt la demande de titres qui a permis la création de plus de prêts et d'en affecter l'offre.

Le premier outil utilisé pour titriser ces prêts à haut risque a été l'ABS « l'Asset-Backed Security ». L'ABS est un titre financier qui génère des intérêts en fonction des versements perçus sur plusieurs prêts de qualité variable. L'ABS peut par la suite être revendu sur le marché à différents investisseurs.

La structure d'un ABS comporte généralement trois parties. La tranche supérieure représente la plus grosse part (entre 60 % à 80 %). Elle est généralement à très faible risque et est payée en premier. C'est pourquoi elle obtient généralement une cote AAA (la meilleure cote de crédit possible) et rapporte un taux d'intérêt légèrement supérieur à celui des obligations gouvernementales. Ce genre de titre était donc assez facile à vendre sur les marchés, car la demande des investisseurs institutionnels était très forte. La tranche médiane de l'ABS, qui est aussi appelée mezzanine, est une tranche plus risquée qui rapporte des intérêts uniquement lorsque la tranche supérieure a été complètement payée. Elle peut représenter environ 15 % à 30 % de l'ABS et est généralement cotée « BBB ». Ce qui fait qu'elle rapporte généralement un taux d'intérêt de 2 % à 3 % plus élevé. Compte tenu de son risque, elle est beaucoup plus difficile à transférer aux investisseurs qui recherchent davantage la garantie. Finalement, la tranche « équité » est la portion à haut risque qui est payée en dernier et que généralement les émetteurs d'ABS vont plutôt conserver.

Comme le dit Hull, « l'objectif du concepteur de l'ABS est de maximiser le volume de la tranche supérieure sans perdre la note AAA, ce qui optimise le profit réalisé » (Hull, Hénnot et Deville, 2014, 185). En créant des montages complexes de prêts,

ils ont réussi à maximiser cette tranche tout en transférant aux investisseurs une quantité astronomique de prêts « subprimes ». Le tout sans affecter la généreuse cote de crédit AAA, cote garantissant la très haute qualité de ces titres.

Mais ce n'est pas tout. Dans l'optique de vendre le plus de titres possible, les banquiers de Wall Street ont poussé l'audace jusqu'à créer un deuxième titre, l'ABS CDO (Collateralized Debt Obligation). Ils ont pris plusieurs tranches « mezzanines » d'ABS (celles qui sont difficiles à vendre) et les ont regroupés dans un seul et même titre. Le plus étonnant c'est qu'en rassemblant tous ces actifs à risque moyen, on arrivait à créer une tranche supérieure cotée AAA qui pouvait représenter jusqu'à 65 % du portefeuille. En terme simple, on arrivait à créer des actifs de haute qualité en regroupant des actifs de qualité moyenne. Tout ça, sous les yeux des grandes agences de notation de crédit.

## 5. Les agences de notation

Quel est le rôle crucial qu'ont joué ou n'ont pas joué les agences de notation de crédit dans cette crise financière? Normalement, elles auraient dû analyser convenablement les titres créés par les banques et s'inquiéter du risque qu'ils comportaient. Cela aurait permis d'attribuer des cotes de crédit beaucoup moins intéressantes et par le fait même d'avertir convenablement les investisseurs des risques réels de ces produits. Évidemment, cela aurait diminué énormément la demande pour les ABS et les CDO contenant des prêts « subprimes » et aurait forcément endigué la frénésie à laquelle nous avons assisté.

Notons que ces grandes agences étaient auparavant détenues par les professionnels qui y travaillaient. Ils avaient donc à cœur de maintenir la crédibilité de leur organisation pour assurer la continuité de leurs activités. Aujourd'hui, elles sont constituées, pour plusieurs, en sociétés par actions et cotées en Bourse, ce qui les met à tout le moins en apparence de conflit d'intérêts. La pression de rentabilité financière à court terme a certes pu influencer l'analyse de crédit. Et si c'était le cas, accordons-nous alors trop d'importance à ces notations de crédit?

D'une part, nous pourrions aussi estimer que les agences de crédit n'étaient pas bien outillées pour analyser des produits volontairement créés pour être incompréhensibles. Alors qu'elles disposaient des

ressources nécessaires pour analyser le crédit des pays et des entreprises, les ressources liées à l'analyse des titres adossés (ABS et CDO) sont restées relativement faibles et n'ont pas suivi la croissance fulgurante du volume de dossiers. Si celles-ci avaient été suffisantes et compétentes, aurait-on pu déceler les risques cachés derrière ces montages financiers? Aussi, nous pourrions reprocher aux agences de crédit de ne pas avoir mis en place tous les moyens voulus pour mieux comprendre ces produits. Incompétence, laxisme ou les deux?

En somme, un assouplissement du crédit conjugué au transfert du risque vers les investisseurs a permis aux grandes banques d'engranger des profits astronomiques et de mettre la table pour une crise financière sans précédent. Toutefois, l'onde de choc n'aurait pas été aussi grande sans l'utilisation massive de produits dérivés; principalement le swap de crédit CDS (Credit Default Swap) et les CDO synthétiques.

L'arrivée des produits dérivés sur les marchés financiers a non seulement élevé le niveau de sophistication, mais aussi de complexité. La création des produits dérivés était légitime, en ce sens qu'elle venait répondre à un besoin de gestion de risque en offrant une protection au détenteur du bien sous-jacent; que ce soit le producteur de blé, le propriétaire d'une devise, d'un titre de dette ou une action. Ces mêmes produits peuvent aussi être utilisés pour spéculer sur la hausse ou la baisse d'un titre ou d'un marché, ce qui peut créer des situations de pertes importantes comme ce fut le cas en 1994 dans la spectaculaire faillite de la Banque Baring de Londres. Cependant, lorsque le produit dérivé est négocié sur des marchés hors cote où la réglementation est très faible, comme dans le cas des swaps de crédit (CDS), le risque peut alors devenir très grand et contaminer complètement le marché.

Le CDS est un instrument financier dérivé créé au milieu des années 1990 et qui a connu un essor important à partir des années 2000. Selon les statistiques de la Banque des règlements internationaux (BRI), le montant de CDS a pratiquement doublé entre 2006 et 2008 pour atteindre près de 58 000 milliards de dollars US au début de l'année 2008. À titre comparatif, le produit intérieur brut des États-Unis pour la même année était de 14 713 milliards de dollars US, soit quatre fois moins.

Le CDS a pour objectif de couvrir le défaut de paiement d'un emprunteur donné. À titre d'exemple, un agent financier (A) prête 10 millions de dollars à l'entreprise (B) au taux d'intérêt de 6 %. Évidemment, si l'entreprise (B) fait faillite, l'agent financier (A) pourrait perdre une partie ou la totalité de son capital de 10 millions de dollars. Afin de se protéger contre ce risque, l'agent financier (A) acquiert un CDS de 10 millions de dollars auprès d'un agent financier (C). L'agent financier (A) accepte de donner l'équivalent de 2 % de la valeur du CDS par année à l'agent financier (C). Celui-ci s'engage en retour à rembourser les pertes de l'agent financier (A) en cas de défaut de paiement de l'entreprise (B). Bref, le CDS n'est ni plus ni moins qu'une façon d'assurer des prêts contre le risque de défaut de paiement. En soi, cet outil peut être très utile dans le domaine du crédit afin de réduire l'exposition reliée à d'importants prêts. On peut donc comprendre que pendant la frénésie des « subprimes », plusieurs investisseurs avisés et des institutions financières ont pu avoir recours à ces produits pour réduire le risque relié à des actifs comme les ABS et les CDO. L'envers de la médaille, par contre, est que l'institution financière qui accepte de garantir le prêt en échange d'une petite prime annuelle, doit déboursier un montant important en cas de défaut de paiement.

Même si à la base, les dérivés de crédit ont été créés afin de réduire le risque pour les investisseurs et les banques, les particularités de ce produit en ont fait un élément potentiellement dévastateur pour les marchés financiers. En 2002, dans sa lettre aux actionnaires de Berkshire Hathaway, Warren Buffett n'hésita pas à déclarer que ces produits dérivés pouvaient devenir « des armes financières de destruction massive » (Buffett, 2002, 15). Il aura fallu quelques années seulement pour que la prophétie de Buffett se confirme.

## 6. Le CDS : assurance ou spéculation

Contrairement à l'assurance traditionnelle, l'acheteur d'un CDS n'a pas besoin de détenir le titre financier à assurer pour pouvoir prendre un CDS sur ce titre. C'est comme pouvoir assurer contre le vol ou le vandalisme la voiture de luxe de son patron. Si 10 autres personnes font la même chose, c'est qu'il y a de fortes chances que cela arrive. Alors, si vous croyez que les obligations de l'agent financier (A) seront éventuellement en défaut de paiement, vous pourriez prendre un swap de crédit

sur ces obligations. Vous spéculez alors sur la faillite de ce titre en acceptant de payer une prime annuelle qui pourrait vous rapporter, selon notre exemple, jusqu'à 50 fois votre mise si l'agent financier (A) fait faillite rapidement.

Ce genre d'opérations hautement spéculatives, appelées « CDS à nu » est d'ailleurs très bien expliqué dans le livre de Michael Lewis « The Big Short » (Lewis, 2010). Au plus fort de la crise, la spéculation était si élevée qu'il n'était pas rare d'avoir plus de CDS en circulation sur un titre que la valeur réelle de sa dette. Comme le souligne Hull : « Quand Lehman Brothers a fait faillite en septembre 2008, il y avait environ 400 milliards de dollars US de CDS sur le marché, alors que la dette totale avoisinait les 150 milliards de dollars US » (Hull, Hénot et Deville, 2014, 614).

Qui sont ces spéculateurs qui achètent des CDS sur ces dettes « subprimes » qu'ils ne possèdent pas? Les mêmes qui vendent des actions qu'ils ne possèdent pas (short sale) dans l'espoir que le prix baisse. Les mêmes qui vont investir dans une firme sous-évaluée et puis l'obliger à liquider ses actifs pour réaliser un gain à court terme sans faire d'analyse réelle du potentiel de l'entreprise. Les mêmes qui acquièrent une multitude d'actions supplémentaires d'une firme, parce qu'ils en ont la capacité, pour évincer les administrateurs et même la direction afin d'y imposer leur exigence de rendement à court terme, s'ils n'en sont pas satisfaits. Bref, toute cette spéculation a aussi un effet pervers sur les marchés et la gouvernance des entreprises.

Pour que les gens puissent spéculer ainsi, il faut que certaines institutions financières acceptent de jouer le jeu de la contrepartie. Cela a été le cas de la compagnie d'assurance AIG qui est devenue un des joueurs les plus importants à l'échelle mondiale dans les CDS. Elle a accepté de garantir des sommes colossales de titres « subprimes » en échange de primes relativement faibles. Rappelons-nous que malgré un risque important, ces titres disposaient d'une excellente cote de crédit. Ils n'étaient donc pas très coûteux à assurer puisque techniquement le risque de défaut était très faible. Au bout du compte, au plus fort de la crise, AIG a essuyé des pertes de 265 milliards \$ US, beaucoup plus que ce qu'elle pouvait absorber (Truffaut, 2017). Considérée comme un « Too big to fail », en raison de l'impact qu'aurait sa faillite sur l'ensemble du système financier, AIG a été épargnée grâce à



une intervention rigoureuse du gouvernement américain qui a pris une part importante du capital-actions de la compagnie. Le gouvernement américain a aussi dédommagé les détenteurs de CDS qui avaient des positions gagnantes contre AIG.

Comment se peut-il qu'un intermédiaire financier puisse accepter un tel risque, surtout si la demande de CDS (Credit default swaps) pour les mêmes dettes provient de plusieurs agents différents? Pour l'émetteur du CDS, cela devient une dette hors bilan et un revenu de 2 % figure à ses états financiers. Un revenu sans la contrepartie peut paraître avantageux, mais pas suffisamment pour compenser le risque. Alors pourquoi?

Plusieurs institutions financières ont regroupé les CDS pour former des CDO synthétiques, un titre financier qui génère des flux monétaires correspondant au paiement des primes des CDS. L'acheteur qui achète ce titre reçoit des primes d'assurance et en contrepartie il accepte de garantir le paiement du CDS en cas de défaut de paiement. Un portefeuille de CDS obtient alors une meilleure cote de crédit puisqu'il est peu probable que tous les emprunts garantis par des CDS fassent défaut en même temps. L'institution financière élimine son risque puisqu'elle le transfère à d'autres et l'acquéreur obtient un meilleur rendement en s'engageant à le compenser. Et voilà comment on peut se débarrasser d'un risque qu'on ne veut pas, tout en continuant de réaliser les profits.

Un autre problème que pose le CDS c'est qu'il est négocié sur un marché hors cote, à l'instar des titres à revenu fixe. Ce marché opaque est réservé aux gros investisseurs et l'information n'est pas accessible à tous de façon égale. Par exemple, les institutions financières possèdent de l'information privilégiée sur la situation financière de leurs clients et peuvent être en mesure de participer à des opérations de swap de crédit alors que la contrepartie n'a pas accès à cette information. En terme simple, c'est comme jouer au poker contre un adversaire qui connaît déjà les cartes à venir. En finance, on parle alors d'asymétrie de l'information.

On peut penser que cette asymétrie n'est pas si grave après tout, s'agissant presque uniquement de gros investisseurs institutionnels qui acceptent de jouer le jeu en toute connaissance de cause. Cependant, c'est ce genre d'asymétrie qui a mené des institutions financières à prendre des risques

insoupçonnés ou mal évalués et à se retrouver dans des situations de pertes si grandes que les gouvernements ont dû intervenir pour éviter un effondrement complet du système financier. Bref, l'argument de base du capitalisme sauvage qui veut que le plus fort l'emporte et que le plus faible périclisse ne peut fonctionner si à chaque fois le gouvernement doit intervenir pour éviter une catastrophe économique.

## 7. Crise de confiance

La dérive des marchés financiers ne repose pas seulement sur la création des CDS, des CDO synthétiques ou des autres artifices mathématiques de la finance. Ces exemples n'expriment qu'un symptôme de cette dérive. Les marchés financiers ne doivent pas être des casinos, mais plutôt un instrument important pour le développement économique et social de collectivités. L'attente de rendement élevé comme jadis ne correspond en rien à la croissance et au contexte économique de cette décennie. Les objectifs à courte vue des spéculateurs sont potentiellement très nuisibles et peuvent pousser les sociétés et leurs dirigeants à faire des choix qui ont un effet positif sur le profit à court terme et sur le cours de l'action, mais qui sont néfastes à long terme pour l'organisation. C'est cette vision à court terme, où les institutions financières sont poussées à prendre des risques considérables, qui a mené à la crise financière.

En somme, la crise financière déclenchée en 2007 aura ébranlé solidement les bases de notre système financier tout en ayant aussi porté un dur coup à une des croyances de base de la théorie financière, soit l'efficacité des marchés. Cette théorie prétend que les marchés financiers évaluent correctement les titres en fonction de toute l'information disponible et qu'il devient donc impossible de s'enrichir anormalement de façon systématique. C'est cette croyance en l'efficacité suprême des marchés qui est à la base du laisser-aller et de la déréglementation. On constate désormais que les marchés peuvent parfois être complètement irrationnels et dysfonctionnels et un minimum d'interventions et de réglementations est nécessaire pour éviter les dérapages et entraîner ainsi une crise de confiance.

Certes, le gouvernement y est allé d'une intervention musclée pour rétablir la confiance à la suite de la déroute de 2008 en injectant des milliards de dollars dans certaines institutions financières qui

avaient subi des pertes énormes. La valeur des produits financiers sophistiqués avait été fortement dévaluée sur les marchés et, en fonction des normes comptables existantes pour établir la valeur des actifs au marché, les institutions financières ont enregistré des pertes importantes, mais souvent non réalisées. Conséquemment, dès l'année suivante, plusieurs institutions financières ont enregistré des profits records. Ceci démontre bien que les interventions a posteriori sont nécessaires pour éviter l'effondrement du système financier; mais en réalité, cela peut aussi laisser l'impression que comme au casino, la banque gagne toujours.

## 8. La place de l'industrie financière dans l'économie

Il y a d'ailleurs lieu de se poser la question sur la place qu'occupe l'industrie financière par rapport au reste de l'économie (figure 1). La part des profits des entreprises manufacturières par rapport à l'ensemble de l'économie aux États-Unis est en déclin et celle des entreprises financières est en croissance.

Selon Allaire et Firsirotu : « Mutatis mutandis, the same proportional phenomenon plays out in all developed country (with the relative exception of Germany) » (Allaire et Firsirotu, 2009, 62).

La décroissance de la part du secteur manufacturier américain passant de 52 % en 1937 à 22 % en 2016 pourrait s'expliquer en partie par la délocalisation des unités de production, mais il est incontestable que la part des profits du secteur financier a doublé pour cette même période. Il y a donc lieu de se questionner sur l'importance de la valeur sociétale qu'engendre l'industrie financière par rapport à celle du secteur manufacturier. Nul doute que le secteur financier est nécessaire pour notre économie, mais sa prise de profit grandissante serait plus créatrice de valeur collective si elle était créée dans le secteur manufacturier qui est plus bénéfique pour les collectivités, car plus créatrice d'emploi. Surtout lorsque cette prise de profits se fait sur le dos des ménages à faible revenu, comme ce fut le cas en 2008.

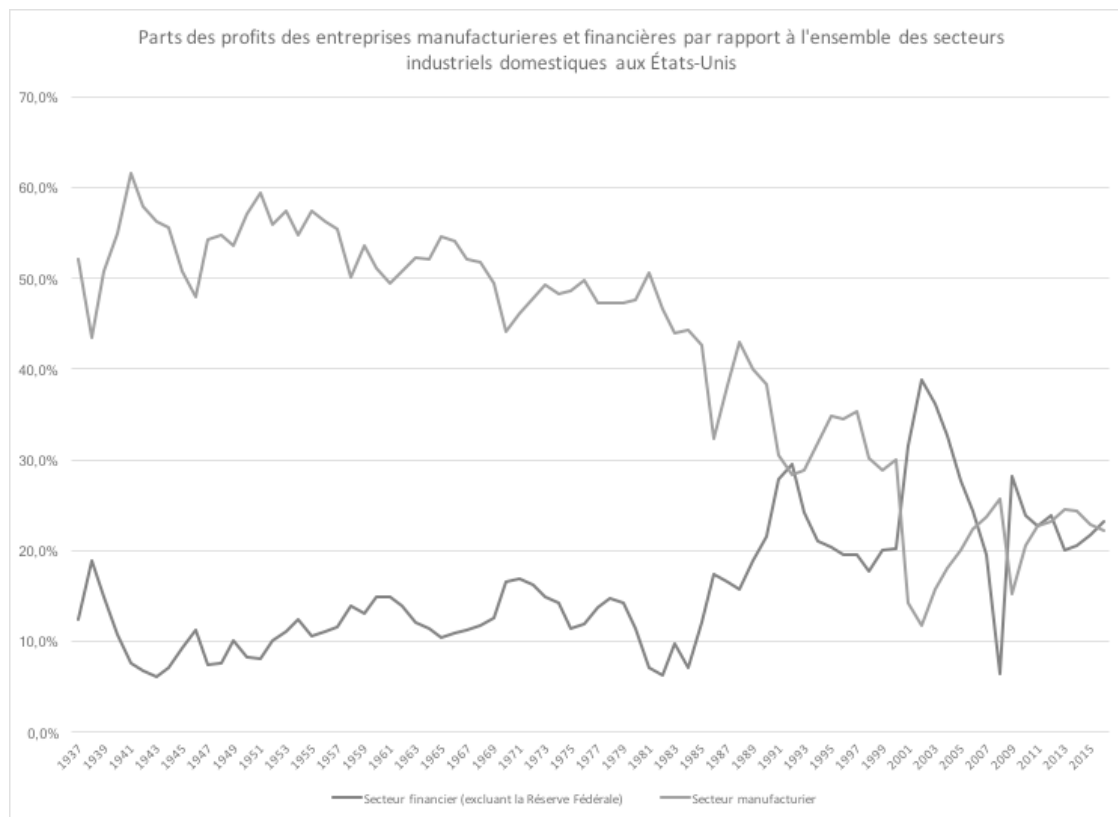


Figure 1 – Parts des profits des entreprises manufacturières et financières par rapport à l'ensemble des secteurs industriels domestiques aux États-Unis

Source : U.S. Bureau of Economic Analysis, "Table 6.16 Corporate Profits by Industry"

Il y a lieu de se questionner sur le rôle réel que jouent les marchés financiers dans notre économie et surtout le rôle que nous voudrions qu'ils jouent. Si on veut un marché plus juste, plus équitable, il faut modifier les règles pour mieux contrôler le risque que prennent les institutions financières et s'assurer de protéger les petits investisseurs, les entreprises et les gouvernements de la spéculation des gros joueurs de ce monde.

Certaines actions ont d'ailleurs été entreprises un peu partout dans le monde pour resserrer les règles du crédit immobilier et assurer une meilleure solvabilité des banques. On a aussi entrepris de légiférer afin de mieux baliser l'utilisation de produits dérivés comme les CDS. À titre d'exemple, l'Union européenne a passé une loi en 2012 visant à interdire les opérations de CDS à nu contre les obligations d'États européens. Ainsi il devient plus difficile pour un investisseur de spéculer sur le défaut de paiement d'un pays européen.

Cependant, les efforts pour réglementer davantage les opérations financières se heurtent à une forte résistance. D'abord, c'est une question de gros sous. Les grandes places financières du monde se font concurrence pour attirer les institutions financières et les capitaux qui en découlent. Dans ce contexte, une réglementation trop sévère pourrait avoir un effet dissuasif et entraîner une fuite de capitaux. En ce sens, il faut que les efforts de réglementation et de contrôle soient concertés à l'échelle internationale afin d'être plus efficaces et de mieux baliser un système financier qui s'est mondialisé.

D'un autre côté, on pourrait croire que les tentatives de légiférer les marchés financiers vont nuire à la création de richesse et à la croissance économique. C'est du moins l'opinion des défenseurs du libéralisme économique et de la déréglementation. Si l'on regarde la croissance spectaculaire des marchés boursiers, principalement celui du secteur financier au cours des années 1990 et 2000, cela donne effectivement des arguments de poids à cette thèse. Cependant, il serait

intéressant de pousser l'analyse plus loin afin de vérifier si les mesures visant à contrôler les marchés ont un impact réel sur la croissance économique et la création d'emploi.

Il est dangereux de confondre création de richesse et croissance économique. La déréglementation a permis aux banques de croître à un rythme impressionnant et de grossir à un point tel qu'elles deviennent « Too big to fail ». Les profits engendrés par ces monstres financiers auront permis aux dirigeants et à certains conseillers en placement de toucher des salaires et des bonis souvent indécents. L'utilisation massive de CDS leur aura même permis de spéculer de façon honteuse sur la faillite des produits qu'ils ont eux-mêmes créés. Mais tous ces milliards qui ont disparu des coffres des banques ont eu un effet catastrophique sur l'économie mondiale qui peine encore à retrouver la vigueur d'avant 2008.

Bref, l'histoire récente démontre le danger d'une confiance aveugle dans les marchés financiers. Il faut créer des instances de contrôle et de réglementation afin de s'assurer de baliser davantage les opérations financières et principalement celles portant sur les produits dérivés qui se négocient hors cote, dans le but d'éviter des dérapages comme celui de 2008. On peut s'interroger à la fois sur l'intérêt d'imposer une réduction de l'utilisation de ces produits, ou encore créer une chambre de compensation ou un marché particulier, lorsqu'ils atteignent un certain volume et sur les dangers que représente la très forte concentration de capitaux dans les mains de quelques institutions financières qui peuvent prendre des risques considérables, sans toutefois avoir à s'inquiéter des conséquences. Parier sur la baisse de la valeur d'une entreprise, d'une dette nationale ou d'un titre provoque inévitablement cette situation. À la lumière de ce qui précède, y a-t-il d'autres choix que d'interdire ou du moins de limiter ce genre d'actions, au risque de voir l'histoire se répéter...

## RÉFÉRENCES

Allaire, Y. et Firsirotu, M. E. (2009). *Black markets-- and business blues: the man-made crisis of 2007-2009 and the road to a new capitalism* (1<sup>re</sup> éd.). Montréal, Québec : FI Press, 62.

Autorité des marchés financiers (2013). *Les obligations et dispenses d'inscription et les obligations continues des personnes inscrites*, 31-103.

Buffett, W. (2002). *Berkshire Hathaway Shareholders Letters*.

---

Chase National Bank of the City of New York (1933). United States. Banking act of 1933 (Glass-Steagall banking bill) approved by the President June 16th, 1933. New York, NY : The Chase National Bank of the City of New York.

Christopher, J. (1993). À Londres : la réforme de l'organisation financière. *Revue d'économie financière*, 25(2), 227-31.

Hull, J., Roger, P., Hénot, C. et Deville, L. (2014). *Options, futures et autres actifs dérivés*. (9<sup>e</sup> éd.). Montreuil, France : Pearson France.

Lewis, M. (2010). *Le casse du siècle*. Paris, France : Sonatine.

Truffaut, S. (2017). *Anatomie d'un désastre : la crise financière de 2008, de Reagan à Trump*. Montréal, Québec : Éditions Somme toute.

# La gouvernance d'entreprise au Canada : un domaine en transition

Imen Latrous<sup>a</sup>, Marc-André Morency<sup>b</sup>, Salmata Ouedraogo<sup>c</sup>, Jeanne Simard<sup>d,1</sup>

**RÉSUMÉ.** De nombreux chercheurs ont mis en évidence les aspects et conséquences discutables de certaines conceptions financières ou théories de l'organisation. C'est le cas de la théorie de l'agence, conception particulièrement influente depuis une quarantaine d'années, qui a pour effet de justifier une gouvernance de l'entreprise vouée à maximiser la valeur aux actionnaires au détriment des autres parties prenantes. Cette idéologie de gouvernance justifie de rémunérer les managers, présumés négliger ordinairement les détenteurs d'actions, avec des stock-options, des salaires démesurés. Ce primat accordé à la valeur à court terme des actions relève d'une vision dans laquelle les raisons financières se voient attribuer un rôle prééminent dans la détermination des objectifs et des moyens d'action, de régulation et de dérégulation des entreprises. Cet article se propose de rappeler les éléments centraux de ce modèle de gouvernance et de voir quelles critiques lui sont adressées par des disciplines aussi diverses que l'économie, la finance, le droit et la sociologie.

**ABSTRACT.** Many researchers have highlighted the questionable aspects and consequences of certain financial concepts or theories of the organization. This is the case of agency theory, which has had an enormous influence over the past forty years; it justifies a form of corporate governance aimed at maximizing shareholder value to the detriment of other stakeholders. This ideology of governance justifies remunerating managers, presumably neglecting the shareholders, with stock options and excessive wages. This primacy given to the short-term value of equities comes from a vision in which financial reasons are given a pre-eminent role in determining the objectives and means of action, regulation and deregulation of companies. This article aims to recall the central elements of this model of governance and the criticisms addressed to it by disciplines as diverse as economics, finance, law and sociology.

La réalité mondiale se présente actuellement comme un nœud de forces très contradictoires. On observe, d'une part, la mise en place d'outils normatifs et éthiques de responsabilisation rétrospective et prospective (comme le principe de précaution) visant à ramener la confiance du public envers ses institutions, à protéger les personnes les plus vulnérables et à instaurer un véritable développement collectif. À l'opposé, certaines théories de l'économie et du management justifient la recherche d'avantages individuels sous différentes formes, sans égard aux conséquences à long terme pour les salariés, l'environnement, la société et les générations futures. La croissance des inégalités que l'on observe depuis les années 1970 traduit le

fait que de nombreux dirigeants, gestionnaires, administrateurs d'organisations publiques et privées, soit abusent de leur position, soit sont pris en otage par les règles qui ont cours. Les crises financières récurrentes sont un révélateur des excès qui en résultent (Stiglitz, 2015).

Le marché financier a ainsi été ébranlé par une série d'effondrements de géants qu'on croyait indestructibles comme Enron, WorldCom, Nortel, Lehman Brothers, LTCM, Barings, etc. Par quelles voies en est-on arrivé à de telles catastrophes dans le monde des grandes entreprises ? Comment expliquer que l'on connaisse des situations aussi « paradoxantes » pour la gouvernance des organisations ? (Gaulejac

<sup>a</sup> Professeure, D. Sc., Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Professeur retraité, sociologue, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>c</sup> Professeure, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

<sup>d</sup> Professeure, LL. D., avocate, F. Adm.A., Université du Québec à Chicoutimi

et Hanique, 2015) L'analyse permet de comprendre qu'il y a là bien plus qu'une question d'avidité, même si certains traits de caractère se trouvent particulièrement valorisés dans le système économique actuel. Des causes structurelles sont à l'origine de cette confrontation de valeurs et de comportements, causes qui vont bien au-delà de la psyché et de l'éthique des personnes et c'est dans le domaine des institutions en l'occurrence qu'il convient de cerner de plus près les processus à l'origine de ces situations (Bardelli, 2012; Boyer, 2011, 2015).

De nombreux chercheurs ont en effet mis en évidence les aspects et conséquences discutables de certaines conceptions financières ou théories de l'organisation. C'est le cas de la *théorie de l'agence*, conception particulièrement influente depuis une quarantaine d'années, qui a pour effet de justifier une gouvernance de l'entreprise vouée à maximiser la valeur aux actionnaires au détriment des autres parties prenantes. Cette idéologie de gouvernance justifie de rémunérer les managers, présumés négliger ordinairement les détenteurs d'actions, avec des *stock-options*, des salaires démesurés. Ce primat accordé à la valeur à court terme des actions relève d'une vision dans laquelle les raisons financières se voient attribuer un rôle prééminent dans la détermination des objectifs et des moyens d'action, de régulation et de dérégulation des entreprises. Cet article se propose, 1) de rappeler les éléments centraux de ce modèle de gouvernance et, 2) de voir quelles critiques lui sont adressées par des disciplines aussi diverses que l'économie, la finance, la sociologie et le droit.

## **1. La théorie de l'agence : contexte d'origine et description**

Avant d'aborder plus en détail cette théorie de l'agence qui oriente de façon importante la gouvernance des organisations, il importe d'effectuer un retour sur les aspects contextuels de son émergence au cours des années 1970. Propulsée par une soudaine envolée des prix du pétrole consécutive à une décision de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), l'inflation ravage les économies qui entrent simultanément en stagnation économique, une situation sans précédent devant laquelle la théorie économique standard reste sans moyens. Cette « stagflation » entraîne une crise du dollar américain qui cesse en 1973, sous Nixon, de maintenir son lien avec l'or. L'approche néokeynésienne

préconisant de jumeler l'action de l'État à celle de l'entreprise privée, dans le dessein d'équilibrer les rapports entre le capital et le travail, doctrine qui a dominé l'après-guerre, période appelée « les Trente Glorieuses », semble en panne. Le discours ultralibéral de Friedrich August von Hayek et des membres de la Société du Mont-Pèlerin trouve dans ce contexte un écho plus favorable. L'idéologie monétariste de l'économiste Milton Friedman, laquelle réduit le rôle de l'État dans le contrôle de la monnaie, va alors trouver un premier champ d'expérimentation au Chili qui voit Augusto Pinochet liquider le gouvernement Allende, et y faire l'expérience des théories de l'École de Chicago.

La crise qui frappe l'économie mondiale permet ainsi aux théoriciens et politiciens conservateurs de limiter le rôle social de l'État, et d'enclencher une vague de privatisation de services et d'entreprises publiques, jugés inefficaces et coûteux. Margaret Thatcher, première ministre de Grande-Bretagne, dont les slogans « *There is no alternative* » (TINA), « *There is no such thing as society* », sont bien connus, entraîne les partis conservateurs de l'Occident, les chefs d'État Ronald Reagan (É.-U.) et Brian Mulroney (Canada), dans la déconstruction de l'État néokeynésien. Sont également abattues des murailles de Chine qui servaient depuis le New Deal à contrôler le domaine financier (Truffaut, 2017), séparant les activités de dépôt, d'investissement, et d'assurance. Ces décisions vont permettre aux banques d'élargir leur champ d'activité, de les affranchir du calcul des risques et de la régulation, de jouer pleinement sur les franges de l'aléa moral, voire construire de nouvelles variantes des schémas de Ponzi. La financiarisation de l'économie, « le tout acquis aux exigences de la finance », est en marche. Le contrôle de la création monétaire et du crédit permet aux banquiers de réguler l'État et de l'endetter, de soumettre les entreprises à une scrutation permanente de leur gouvernance, de leur profitabilité. Cette reconstruction du domaine de l'État et de l'économie frappe très largement.

La majorité des gouvernements adopte des mesures favorisant la retraite par capitalisation, le recours aux assurances privées, le développement de l'actionnariat des salariés, la privatisation des services publics, la tolérance vis-à-vis des dispositifs de défiscalisation, l'acceptation de normes comptables internationales conçues par des organismes privés (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 59).

En synthèse, on assiste à « un retour au raisonnement libéral micro-économique fondé sur la maximisation du profit privé et la régulation par le marché » (Gomez, 2009, p. 373). Dans un tel contexte, les mots d'ordre sont : libération des acteurs financiers, rôle normatif des théories de la propriété privée, le marché comme principal régulateur de l'économie, liberté individuelle d'entreprendre à tous les niveaux de la société. Comme la situation économique en général ne permet pas de produire facilement les capitaux, de prêter et d'emprunter, on se tourne vers l'entrepreneur dont il faut libérer les ailes, et vers un actionariat qu'il faut séduire par des rendements élevés. Une telle posture entraîne une massification de l'actionariat par le truchement de fonds de retraite capitalisés. La capitalisation boursière mondiale explose. En effet, selon Bloomberg, la capitalisation boursière mondiale à la fin de 2013 était de quelque 61 975 milliards de dollars (Fay et Boisseau, 2014). Dans ce contexte, la maximisation de la richesse des actionnaires constitue le principal objectif financier des entreprises. Dans la foulée de cette « réorientation » du raisonnement économique qui passe de la macro vers le micro, on repense la conception de l'entreprise de même que la façon de la gouverner (*corporate governance*).

L'organisation elle-même devient une liquidité, à l'image de n'importe quel produit financier. Son statut d'institution économique, d'acteur majeur de la production de biens et de services, d'élément central dans la construction de la société se liquéfie dans une finalité qui se déplace du registre productif au registre financier. [...]

Le capital n'est plus un moyen parmi d'autres pour permettre à l'entreprise de produire, c'est l'entreprise qui devient un capital dont les investisseurs cherchent à maximiser les performances (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 61; Orléan, 1999).

Pour Milton Friedman (1970) et l'École de Chicago, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit, même si des actions de philanthropie ou de mécénat peuvent à l'occasion être envisagées<sup>2</sup>. La performance optimale de l'entreprise requiert d'amener les actionnaires à influencer sur cette dernière pour en optimiser la gestion, et ce, en minimisant l'influence des autres parties prenantes. On mise sur le fait que « le propriétaire capitaliste est le meilleur garant de la bonne gestion de l'entreprise

puisqu'il en va de sa propriété privée » (Alchian et Demsetz, 1973, cité par Gomez, p. 373).

Parmi les théories de référence propageant une gouvernance d'entreprise dominée par la rhétorique financière se trouve la « théorie » de l'agence<sup>3</sup>. À l'origine, cette théorie qui « a atteint un statut prédominant au sein des théories financières et organisationnelles » (Boncori et Mahieux, 2012, p. 132) se présente comme le résultat d'un ambitieux projet de l'Université de Rochester et plus particulièrement des professeurs Michael C. Jensen et William H. Meckling (1976). Le projet avait pour objectif de construire une théorie du comportement humain au sein des organisations en partant de l'hypothèse de la rationalité des acteurs économiques. En effet, dans leur article « La nature de l'homme », Jensen et Meckling (1994) proposent un modèle du comportement humain (REMM : *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model*) reposant sur des postulats selon lesquels « les individus se préoccupent de tout ce qui est source d'utilité, ils sont insatiables, cherchant, sous des contraintes cognitives, à maximiser leurs choix pécuniaires ou non, créatifs, et savent s'adapter » (Charreaux, 2005, p. 6-7). Dans cette logique, les individus sont perçus comme des opportunistes qui savent créer ou saisir des occasions en réalisant un arbitrage, et ce, pour leur propre intérêt et au détriment des autres (*self-interested*).

L'entreprise n'a pas d'existence indépendante; elle est représentée comme un regroupement de parties prenantes uni par un faisceau ou nœud de contrats (écrits ou non écrits).

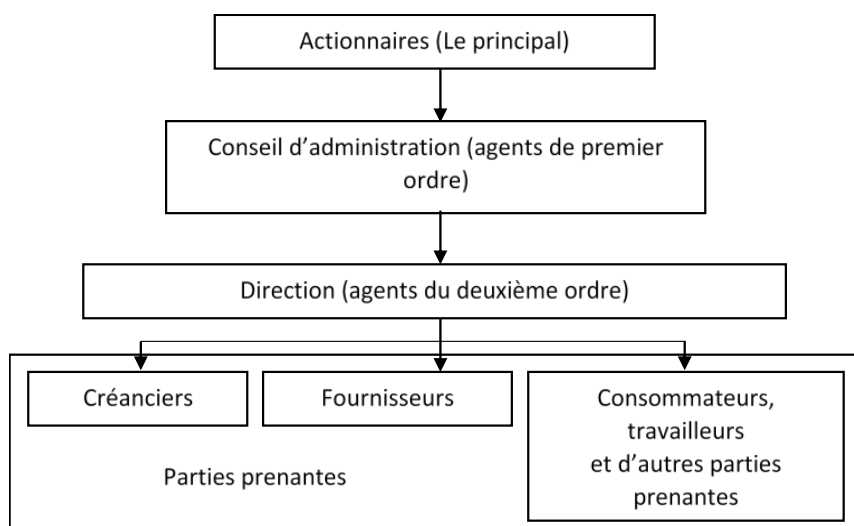
Dans le cadre de cette théorie, la firme n'est ni une entité ni une chose capable d'être possédée. Elle est simplement une fiction légale qui comprend un jeu de relations contractuelles qui établissent des droits et des obligations (Rousseau, 2007).

Chaque partie prenante se voit imposer par contrat des règles du jeu (droits et obligations) différentes, car elles n'ont pas toutes le même statut. Les actionnaires n'ont pas droit automatiquement ou statutairement à une rémunération, à un rendement fixe garanti, comme les autres parties prenantes. Ils assument une partie des risques résiduels, c'est-à-dire qu'« ils obtiennent ce qui reste (le cas échéant) après que les revendications contractuelles de tout le monde aient été satisfaites » (Maitland, 1994, p. 449 cité par Hasnas, 2012, p. 51 [notre

traduction]). Les actionnaires deviennent une sorte de caution pour les autres parties prenantes (Hasnas, 2012). À titre d'exemple, les salariés reçoivent leur rémunération de façon prioritaire<sup>4</sup>, puis viennent les fournisseurs, les municipalités, etc. Si l'entreprise fait suffisamment de profit, les actionnaires peuvent percevoir des dividendes sur leur investissement; la valeur de leurs actions pourra monter. Le conseil d'administration prend la décision de distribuer les dividendes de façon discrétionnaire en fonction des conditions du marché et compte tenu de la situation financière de la société par actions<sup>5</sup>. Le conseil d'administration peut aussi décider de constituer un fonds de réserve. Pour les tenants de cette vision financière de l'entreprise, divers risques rendent les actionnaires plus vulnérables à une mauvaise gestion, à une négligence de la part des dirigeants. La ligne est mince permettant de prétendre que les actionnaires sont les mieux placés pour exiger la maximisation du profit et pour détenir le pouvoir de contrôle ultime. Ils sont amenés ainsi en première ligne pour

prévenir les erreurs de gestion (Gomez, 2009 citant Hart et Moore, 1990; Jensen, 2000).

Dans cet esprit, il fut considéré légitime que les règles de gouvernance organisationnelle s'orientent vers une obligation fiduciaire prépondérante des dirigeants de l'entreprise envers les actionnaires individuels et surtout institutionnels (les régimes de retraite, les fonds de placement, etc.)<sup>6</sup>. Le dirigeant est alors présenté comme un agent responsable auprès des actionnaires et son objectif principal est de maximiser les retours à ces derniers. La relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le(s) principal(aux)) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour agir en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'une partie de l'autorité en ce qui concerne le processus de décision » (Jensen et Meckling, 1976, p. 312). Dans cette représentation, il apparaît que la relation d'agence ne concerne que deux catégories de personnes, la première étant le principal (les actionnaires), qui délègue un droit décisionnel à l'autre, l'agent (le dirigeant)<sup>7</sup>. La figure 1 résume cette conception :



**Figure 1 – Le modèle de la primauté des actionnaires (théorie de l'agence)**  
Source : Modèle de Lan et Heracleous (2010), p. 302 (Notre traduction)

Cette relation d'agence entre les dirigeants de l'entreprise et les actionnaires ne va pas sans difficulté, car des conflits entre les parties demeurent toujours possibles. Des conflits dits « d'agence » sont susceptibles d'apparaître du fait de la divergence des intérêts et de l'asymétrie de l'information entre les parties. En effet, les dirigeants peuvent préférer maximiser leur consommation privée au détriment

de la maximisation de la valeur pour les actionnaires. C'est d'autant plus vraisemblable que les dirigeants détiennent des informations privilégiées sur le fonctionnement de l'entreprise.

Dans une relation d'agence, il arrive fréquemment que le principal et l'agent n'aient pas les mêmes intérêts et que l'agent en sache plus sur



la tâche à accomplir que le principal (sélection adverse). Par conséquent, le contrat qui lie les parties est incomplet de sorte qu'il est impossible pour le principal de s'assurer d'un contrôle parfait de l'agent (Rouleau, 2007, p. 99-100).

Ce qui rend possibles des comportements opportunistes. Pour surveiller les agissements des dirigeants ou pour les inciter à agir dans l'intérêt des actionnaires, il est alors nécessaire d'engager certaines dépenses. La mise en place des techniques de contrôle et d'incitation va de facto engendrer ce qu'on appelle des « coûts d'agence ». Jensen et Meckling (1976) distinguent trois types de coûts (Charreaux, 1997) : les coûts de surveillance (*monitoring costs*) et d'incitation, les coûts de dédouanement (*bonding costs*) et les coûts d'opportunité (*residual loss*). Rouleau spécifie divers coûts engendrés par ces relations de contrôle :

Par exemple, il peut s'agir de systèmes d'évaluation par objectifs ou de systèmes financiers d'intéressement (bonus, participation à la propriété, etc.). Les coûts d'obligation sont les coûts qui permettent au principal de s'assurer que l'agent n'agira pas contre lui. Advenant le cas où l'agent porte préjudice au principal, celui-ci doit s'assurer d'être dédommagé. Ainsi, le coût des assurances en responsabilité civile est un coût d'obligation. Enfin, comme la maximisation effective du bien-être du principal est difficilement atteignable, le principal doit prévoir le coût des écarts entre ses objectifs et les réalisations de l'agent. Par perte résiduelle, on entend donc l'estimation des dépenses pouvant être engendrées par les écarts de comportement de l'agent (Rouleau, 2007, p. 100).

Plus concrètement, les divergences d'intérêt peuvent être atténuées si l'entreprise met en place un système de rémunération des dirigeants qui pourra comporter la technique d'incitation financière des *stock-options* ou la détention d'actions par ces derniers. Les *stock-options* sont des options d'achat d'actions à prix fixe : si, en Bourse, le cours de l'action progresse au-delà du prix convenu pour l'achat (permettant une « levée d'options »), le détenteur de *stock-options* gagne la différence entre le coût de l'option (le prix fixé) et le cours en Bourse. Cette modalité de gouvernance a justifié de rémunérer les dirigeants, présumés négliger ordinairement les détenteurs d'actions, avec des *stock-options* et

des rémunérations démesurées. Dans ce cas, les intérêts des actionnaires et des dirigeants sont censés converger dans la mesure où ces derniers (dirigeants) détiennent dorénavant des actions de l'entreprise. L'agent a donc intérêt à tout faire pour que le cours progresse le plus possible, et ses intérêts sont alors alignés sur ceux des actionnaires. Sauf que « tout faire » peut signifier aussi truquer les comptes (le cas d'Enron) ou prendre des risques excessifs (le cas de la Société Générale). Au cas où ces risques se réaliseraient, c'est le principal (les actionnaires) qui en supporterait les frais, tandis que l'agent se contenterait de ne rien gagner. Si les choses fonctionnent correctement, l'agent gagne tout comme les actionnaires. L'asymétrie d'information, voire les délits d'initiés, peuvent inciter l'agent à prendre des risques excessifs, sinon catastrophiques pour l'entreprise.

À l'origine, la théorie de l'agence vise les grandes entreprises américaines à l'actionnariat diffus et présentant des conflits d'agence entre dirigeants et actionnaires (Berle et Means, 1932). Cependant, beaucoup de travaux de recherche ont montré que la dispersion de l'actionnariat est un mythe. Dans une série d'articles portant sur le gouvernement des entreprises, La Porta et al. (1997, 1998, 1999) montrent l'importance de la concentration de l'actionnariat et le conflit opposant les actionnaires de contrôle aux actionnaires minoritaires, et ce, dans de nombreux pays. Dans les entreprises à capital concentré, une autre relation d'agence apparaît entre les actionnaires minoritaires (censés agir comme principal) qui de fait délèguent la gestion de leurs capitaux aux actionnaires de contrôle (agent). En raison des divergences d'intérêts entre les actionnaires de contrôle et les actionnaires minoritaires, la relation d'agence entre ces deux groupes d'actionnaires s'accompagne inévitablement de conflits inducteurs de coûts réduisant ainsi les gains potentiels liés à la relation d'agence. Les actionnaires de contrôle sont en effet capables d'orienter la stratégie de l'entreprise conformément à leurs objectifs et extraire ainsi des bénéfices privés au détriment des actionnaires minoritaires (La Porta et al., 1999; Shleifer et Wolfenzon, 2000).

L'influence de la théorie de l'agence va se révéler d'une très grande importance :

*La shareholder value* va devenir, dans toutes les entreprises cotées en Bourse et contrôlées par

des investisseurs financiers, l'élément principal qui inspire la « nouvelle gouvernance managériale ». Les petites et moyennes entreprises (PME) vont subir cette évolution de façon indirecte. Elles doivent intégrer ces pratiques et adapter leurs outils de gestion pour répondre aux nouvelles exigences que leur imposent les grandes firmes qui sont leurs plus gros clients (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 65).

On a pu souligner que les codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, la composition et les procédures des conseils d'administration ont été influencés par les principes de la théorie de l'agence (Lan et Heracleous, 2010, p. 294). Cette théorie est devenue une pierre angulaire, non seulement de la littérature sur la gouvernance d'entreprise, mais également des politiques et pratiques de gouvernance d'entreprise (Lan et Heracleous, 2010, p. 294).

Il convient de s'interroger : la théorie de l'agence est-elle si fiable, si efficace et si incontournable de nos jours? Prend-elle en compte toutes les problématiques organisationnelles au sein d'une organisation?

## **2. Les critiques disciplinaires de la théorie de l'agence**

Le caractère réductionniste de la théorie de l'agence qui invite à ramener les objectifs de l'entreprise à dégager de la valeur actionnariale et sa gouvernance à un mécanisme disciplinaire du comportement des dirigeants n'a pas manqué de faire l'objet de contestation. Les critiques portent notamment sur ses préconceptions (Bourdieu, 1980) économiques, financières, sociologiques, juridiques et éthiques. Ces critiques proposent en quelque sorte un projet de refondation de la conception de l'entreprise, du rôle de ses parties prenantes.

### **2.1 Économie et finance**

Les sciences économiques et financières ont multiplié les critiques, depuis la fin des années 1980, à l'endroit de la théorie de l'agence. Bien que des conflits d'intérêts découlant des relations entre les actionnaires, le conseil d'administration et les dirigeants soient réels et que les procédés proposés par la théorie de l'agence pour comprendre et gérer ces conflits aient été très populaires, les résultats de plusieurs études empiriques n'ont pas réussi à démontrer leur efficacité économique (Dalton et al.,

2003; Dalton et al., 2007; Bourque, 2014). Les pré-supposés de la théorie d'agence ont également été jugés non fondés par divers courants critiques, et donc d'un caractère trop négatif pour contribuer à une amélioration de la gouvernance des entreprises. Ces travaux de recherche, en plus de remettre en question les fondamentaux de la théorie de l'agence, ont fait émerger de nouvelles approches théoriques, dont la théorie des parties prenantes (Freeman, 2002; Freeman et al., 2010, Hasnas, 2012). « Certaines de ces approches mettent l'accent sur la sauvegarde et l'équilibre des intérêts contradictoires des parties prenantes dans un mode de management qui maintient tout le monde dans une coalition pour la création de la valeur » (Blair et Stout, 1999, p. 275, p. 303).

#### **2.1.1 Remise en question d'une vision pessimiste de la nature humaine**

Divers observateurs ont contesté les postulats et arguments fondamentaux sur lesquels s'appuie la théorie d'agence (Boncori et Mahieux, 2012). Cette dernière a été essentiellement développée à partir d'hypothèses négatives présumant l'homogénéité du comportement humain, montrant notamment les managers comme des êtres purement égoïstes et opportunistes à qui on ne peut faire confiance (Hirsch, Friedman et Koza, 1990). En concevant le problème de l'organisation sociale comme tributaire d'une supposée nature égocentrique de l'homme, et celui du manager comme consistant à faire du mal aux autres (actionnaires) en vue de satisfaire ses propres intérêts, les théoriciens de la théorie de l'agence se sont forgé la conviction qu'ils devaient trouver des mécanismes de gouvernance pour empêcher les dirigeants de « faire du mal », et les inciter à « faire le bien ». L'enjeu fondamental est d'arriver à trouver des mécanismes permettant à toutes les parties prenantes de participer à la production dans l'organisation et à la création de valeur pour l'ensemble de la société.

Cette surveillance des managers est perçue par ces derniers comme une menace à leur autonomie personnelle et diminue leur motivation intrinsèque. Elle endommage leur perception de soi et affecte leur démarche volontaire de coopération en vue de la performance (Ghoshal, 2005). Plusieurs chercheurs ont souligné les conséquences normatives

importantes que peut avoir une théorie sur le comportement des acteurs sociaux et tout particulièrement des gestionnaires et des managers (Pesqueux, 2000). Une théorie n'est jamais neutre, voire amoral. Elle transmet inévitablement un contenu idéologique, c'est-à-dire qu'elle fait « la promotion d'un ensemble d'idées qui, fondé sur des hypothèses portant sur la nature humaine et le monde qui nous entoure, décrit et justifie un ordre social » (Boncori et Mahieux, 2012, p. 131-132). Ghoshal (2005) a illustré comment de mauvaises théories, comme la théorie de l'agence et ses postulats fondamentaux, « peuvent détruire de bonnes pratiques en management d'entreprise » (2005, p. 86 [notre traduction]). Il a particulièrement dénoncé l'impact de deux erreurs conceptuelles majeures, à savoir : la « prétention de connaissance » (le « *pretense of knowledge* » de Friedrich August von Hayek [1989]) et une « idéologie pessimiste » de la nature humaine (Ghoshal, 2005, p. 76 [notre traduction]). Le réductionnisme psychologisant de la théorie entendait justifier l'appropriation par les actionnaires de la valeur produite par l'entreprise.

Par effet de contamination, un jeu de domino, la vision pessimiste de la nature humaine et les présupposés de la théorie de l'agence qui en dérivent ont influencé les travaux d'institutions de recherche et de nombreux chercheurs en gestion; c'est notamment le cas de l'École de Chicago étudié par Ghoshal (2005). Cette vision a aussi modulé le développement des normes, des modes de gestion et d'organisation, bref tous les aspects de la gouvernance, ainsi que la production de techniques à la mode.

Il en découle ce que beaucoup perçoivent comme la prééminence d'une mentalité de lutte contre le feu et le recours prépondérant, souvent inconditionnel, à la théorie en management qui a pris les traits d'engouements et de modes managériaux comme les cercles de qualité, le JAT (juste à temps), le BPR (*Business Process Reengineering*), la méthode Six Sigma, etc., avec des managers qui attendent du recours, même isolé, à ces outils ou procédés qu'il les aide à aborder leurs problèmes plus larges et à produire des richesses (Davies, 2012, p. 98).

Toutefois, les dirigeants peuvent mal poser leurs problèmes conduisant à des résultats voulus à court terme, mais qui font empirer les problèmes à long

terme. L'attribution de *stock-options* comme mécanisme incitatif des dirigeants pousse en effet ces derniers à gonfler les résultats comptables à court terme en vue de maximiser leurs rémunérations. Ce mécanisme incitatif (*stock-options*) a permis un enrichissement spectaculaire des dirigeants et a conduit à des scandales financiers très connus comme Enron et Worldcom.

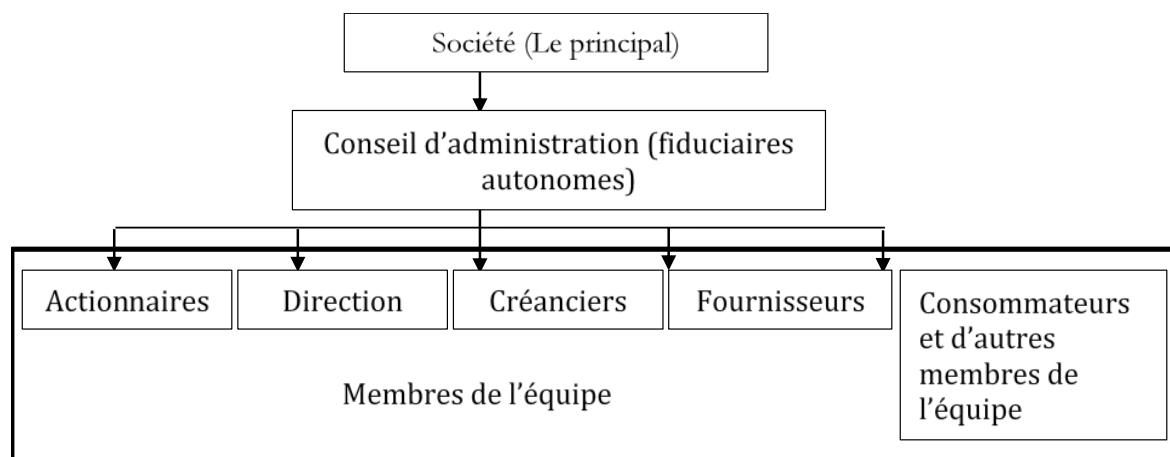
### 2.1.2 Les actionnaires ne sont pas les seuls « investisseurs » dans l'entreprise

À l'instar des juristes, les critiques des économistes et des financiers ont fait valoir que le statut de l'actionnaire n'est pas celui d'un propriétaire de l'entreprise; il possède simplement un droit résiduel aux flux monétaires produits par l'entreprise. Ces critiques ont rappelé que la valeur d'une entreprise est créée non seulement avec l'apport financier des actionnaires, mais grâce à une combinaison de ressources apportées par différentes parties prenantes. « Les employés et les gestionnaires apportent leur capital humain, tandis que les actionnaires contribuent au capital financier » (Ghoshal, 2005, p. 80 [notre traduction]). Le terme « investisseur » doit être élargi pour aller au-delà d'une logique purement financière (Lordon, 2002). Toutes les parties prenantes s'investissent dans une organisation ou une entreprise. Les employés investissent du temps, des efforts; l'État forme des employés, les soigne, construit les infrastructures; les communautés produisent des travailleurs motivés, investissent en ressources collectives, en infrastructures et consomment les productions de l'entreprise. Les autres entreprises constituent un environnement sans lequel l'activité économique demeure sans objet. Comme la création de valeur est obtenue en combinant toutes ces ressources, les motifs favorisant la distribution de la valeur aux seuls actionnaires de l'entreprise paraissent dénués de fondement.

Lan et Heracleous (2010) suggèrent, pour leur part, de réexaminer de façon critique trois dimensions caractérisant l'entreprise. Ainsi, ils considèrent que dans la relation « principal-agent », les actionnaires détiennent plutôt des parts de l'entreprise. De plus, dans la relation « principal-agent », les dirigeants ne sont pas des subordonnés des actionnaires; ils sont

plutôt des fiduciaires autonomes, investis du pouvoir d'agir au nom et au bénéfice des parties prenantes. Enfin, le conseil d'administration n'a pas pour rôle principal de surveiller les gestionnaires pour que leurs intérêts ne divergent pas de ceux des actionnaires, mais exerce plutôt un rôle de médiateur hiérarque, un organe qui veille à équilibrer les revendications et les intérêts souvent contradictoires des parties prenantes. Ainsi, Lan et Heracleous (2010) remettent en question la personnification de l'entreprise et l'objectif ultime de la maximisation de la richesse des actionnaires. Ils proposent une nouvelle conception de l'entreprise reposant sur un principe de "team production" qui met de l'avant la primauté du conseil d'administration.

En outre, plutôt que la réduction des conflits d'agence entre les dirigeants (agents) et les actionnaires (principal) telle que préconisée par la théorie d'agence, la conception de « team production » favorise l'alignement des intérêts entre la direction (membre de l'équipe) et l'entreprise (principal) par le conseil d'administration qui a alors pour rôle de limiter les conflits d'intérêts de l'ensemble de l'équipe de production (Lan et Heracleous, 2010). Ainsi, le principal enjeu économique de cette conception ne réside pas dans la façon de minimiser les coûts d'agence, mais se trouve plutôt dans la façon de maximiser le potentiel d'investissements spécifiques de toutes les parties prenantes leur permettant de participer à l'équipe de production et à la création de valeur pour l'entreprise.



**Figure 2 – Le modèle de la primauté du conseil d'administration**  
 Source : Modèle de Lan et Heracleous, L. (2010), p. 302. (Notre traduction)

Contrairement à la perspective actionnariale dans laquelle s'inscrit la théorie de l'agence et qui réduit les objectifs de la gouvernance d'entreprise à la valeur actionnariale, les théories récentes de l'entreprise issues de nombreux travaux de recherche montrent le caractère nécessaire de la prise en compte des intérêts des différentes parties pour la création de la valeur (Segrestin et Hatchuel, 2011, p. 10). Elles préconisent ainsi une gouvernance pluraliste susceptible de créer un avantage concurrentiel des entreprises (Bosse et al., 2009; Harrison et al., 2010 dans Segrestin et Hatchuel, 2011, p. 10). Segrestin, et Hatchuel (2011) se demandent si le cadre juridique actuel de gouvernance d'entreprise permet de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes de manière neutre dans une perspective

partenariale et de limiter les risques d'opportunisme des dirigeants. Selon Segrestin et Hatchuel (2011), bien que de grands pouvoirs soient donnés aux dirigeants d'entreprise, le droit n'encadre pas suffisamment les conditions d'exercice de ces pouvoirs, ce qui pourrait en partie expliquer la persistance de la doctrine actionnariale standard au détriment de la perspective partenariale.

Pour défendre cette hypothèse et illustrer la nécessité de revisiter le droit des sociétés pour instaurer une forme de gouvernance partenariale, Segrestin et Hatchuel (2011) s'appuient sur la métaphore du pouvoir de gestion du capitaine de navire encadré par la règle dite « des avaries communes ». En effet, ce dernier peut jeter, en cas de tempête, de la marchandise pour faire du lest (Segrestin et Hatchuel,

2011, p. 21). Cette règle dite « des avaries communes » stipule que des marchandises à bord pourront être sacrifiées dans l'intérêt commun du navire et de la cargaison. Cette règle peut être appliquée dans l'entreprise pour sacrifier quelques intérêts particuliers (actionnaires) au nom d'un intérêt commun (fournisseurs, clients, banquiers ou prestataires de services). L'efficacité de la règle des « avaries communes » amène Segrestin et Hatchuel (2011) à considérer le cadre juridique comme un modèle destiné à empêcher certaines parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires, d'influencer les décisions de gestion des dirigeants, et permettant également de mutualiser davantage les dommages liés à une décision de gestion nécessaire à l'intérêt commun.

### 2.1.3 L'impact de la financiarisation de l'économie

Un chercheur critique, Gilles Bourque, examinant l'impact de la financiarisation sur l'économie réelle au Canada, démontre que le modèle de gouvernance axé sur la maximisation de l'avoir des actionnaires a fortement appauvri la société en général, et particulièrement les travailleurs salariés. Le transfert de la valeur aux actionnaires (dividendes versés) a connu depuis 1995 au Canada une croissance spectaculaire. En effet, la rentabilité de l'investissement a reçu un traitement privilégié au détriment d'une croissance des entreprises qui assure à ces dernières leur pérennité. Cette situation conduit à un surcoût de capital, à un prélèvement financier accru sur la richesse produite sans création de nouvelles valeurs ajoutées (Bourque, 2014). Ce surcoût du capital, dans les conditions décrites précédemment, conduit à la diminution des revenus perçus par les autres parties prenantes de la firme et en premier lieu par les salariés. La firme n'ayant plus d'objectifs sociaux, seuls les individus qui la constituent ont des objectifs et ces individus en viennent à contracter librement entre eux de façon à maximiser leur avoir financier, peu n'importe les coûts sociaux, individuels et le sort de l'entreprise. D'autres chercheurs sont venus renchérir dans cette critique :

Que la rentabilité financière soit une préoccupation des dirigeants, de l'encadrement et de l'ensemble des acteurs au sein des organisations, chacun peut le comprendre et l'admettre. Un vrai problème se pose toutefois à

partir du moment où, au nom de cette nécessité, on assiste à une financiarisation de la gestion. Celle-ci conduit à traduire et évaluer l'ensemble des activités à l'aune d'indicateurs et de ratios financiers. Lorsque la logique financière s'impose comme logique dominante et quasi exclusive, elle met en péril la société elle-même, ses normes, ses valeurs, ses finalités (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 67).

Dans un contexte de généralisation de cette pratique de surcoût de capital due à la globalisation et à la mondialisation, la société cotée en Bourse peut être vendue au plus offrant (un individu ou un groupe devenant majoritaire dans le capital), même s'il s'agit d'un « *raider* » désireux de la démanteler, de délocaliser ses opérations vers des zones moins coûteuses en matière de salariat et de coûts totaux de production, ou moins surveillées sur le plan environnemental. L'économie réelle qui devrait être gouvernée dans une perspective à long terme se voit imposer des diktats et des rendements excessifs par des actionnaires ou des marchés financiers, la règle financière à court terme supplantant les stratégies de développement à long terme (Robé, 2009).

Cette dominance des actionnaires ou des marchés financiers sur l'économie mondiale s'est fait tristement remarquer avec la crise déclenchée en 2007-2008, crise qui n'est pas que financière. « La finance est devenue un monde qui permet l'enrichissement d'individus sans qu'il y ait nécessairement création de richesse » (Bourque, 2014, p. 29). Le problème fondamental du renouvellement du capital n'a pas pour autant été réglé par ces pratiques financières, car le taux net d'accumulation du capital est toujours en baisse. Selon Bourque, « le point de vue actionnarial, qui domine aujourd'hui l'entreprise, privilégie en effet la rentabilité de l'investissement au lieu de la croissance et favorise la distribution massive des profits aux actionnaires » (Bourque, 2014, p. 37).

[...] le credo de création de valeur actionnariale se double d'une autre obsession normative : la distribution du « *cash-flow* libre » aux investisseurs. Il s'agit d'éviter que les dirigeants ne le retiennent en raison de leurs propres intérêts et/ou pour réaliser des investissements non rentables. Le mot d'ordre assigné à la fonction managériale est donc d'extraire (*disgorge/discharge*) le *cash-flow* libre et de le

rendre aux actionnaires sous la forme principale des dividendes, de procéder à des rachats d'actions (*share repurchase* ou *stock buyback*), ou encore de le rendre aux prêteurs (Boncori et Mahieux, 2012, p. 134).

En effet, dans l'environnement mondialisé actuel, les organisations deviennent de plus en plus importantes et multinationales; le chiffre d'affaires de certaines organisations dépasse le produit intérieur brut de nombreux États (Rousseau et Tchotourian, 2012). On a pu observer que « la gouvernance des sociétés par actions constitue un élément déterminant de la croissance, du développement et du succès des sociétés dans le contexte de la mondialisation des marchés » (Rousseau et Tchotourian, 2012, p. 15).

L'« idéologie libérale », ayant pour objectif principal d'exclure du domaine de la science du management les préoccupations d'ordre éthique, a été largement diffusée (Ghoshal, 2005). Et cette diffusion s'est étendue à des disciplines telles que le droit, la sociologie, la psychologie sociale et la plupart des autres disciplines de base (Ghoshal, 2005). Comment renverser cette tendance? Comme le souligne Ghoshal (2005), si la tendance actuelle dans les théories de gestion des entreprises doit être inversée, cela doit être l'œuvre des universitaires des écoles de management puisque, à travers elles, sont diffusées toutes les théories qui influencent et modifient les comportements des managers et des futurs managers.

## 2.2 La perspective sociologique et le caractère institutionnel des organisations

Un regard critique montre que la théorie de l'agence n'est pas une « théorie » au sens d'une production scientifique éprouvée, mais plutôt une doctrine qui ne peut expliquer la réalité de l'entreprise et du monde où elle intervient (Krugman, 2009). C'est pourquoi de nombreux sociologues et juristes ont voulu démontrer que l'analyse institutionnelle rend bien mieux compte de la nature des organisations et de leurs relations avec le cadre social ambiant. Bien que la Cour suprême du Canada ait fait évoluer le débat dans des jugements de 2004 et 2008 en élargissant considérablement les principes de gouvernance des sociétés par actions (malgré la place importante qu'elle accorde toujours au *business judgment rule*), elle n'est pas allée jusqu'à reconnaître cette nature institutionnelle, c'est-

à-dire à la percevoir comme un phénomène de volonté collective. Dans l'approche institutionnelle, la société par actions et les entreprises qu'elle exploite se concrétisent et s'inscrivent dans la durée comme un projet social beaucoup plus large. L'impact de ses décisions de toutes natures ne permet plus de limiter ses devoirs aux obligations de droit privé reconnus pour une personne morale, soit le même statut accordé aux personnes physiques. Dans cette perspective, dès les années 1930, Berle et Means proposaient une vision beaucoup plus adéquate de la réalité économique et gouvernementale de la société par actions et du rôle de ses dirigeants et administrateurs :

The economic power in the hands of the few persons who control a giant corporation is a tremendous force which can harm or benefit a multitude of individuals, affect whole districts, shift the currents of trade, bring ruin to one community and prosperity to another. The organizations which they control have passed far beyond the realm of private enterprise – they have become more nearly social institutions (Berle et Means, 1932, p. 46).

On a eu tendance depuis à oublier que l'entreprise n'est jamais seule au monde, et qu'elle ne crée pas le gros des formes qui la concrétisent. Elle surgit et existe grâce aux institutions qui l'ont précédé, de l'État qui la met au monde par des statuts de constitution, à la société ambiante qui lui procure sa raison d'être, ses ressources, ses traditions et coutumes. C'est dans cet ensemble particularisé par une culture donnée qu'elle adopte un ensemble de pratiques orientées à des fins. Et ces fins ne se limitent jamais à ses seuls objectifs particuliers d'entreprise. Selon Jean-Guy Belley et François Dupuis, la société par actions a tiré profit, dans un contexte donné, d'un statut juridique plus proche de celui de l'État que celui des individus :

Rangée dans la catégorie des gouvernements, la société par actions rejoint le groupe des entités habilitées à créer du droit objectif, sous forme de règles d'application générale ou de décisions individualisées opposables à autrui. La théorie qui convient à l'analyse des décisions de ses dirigeants est dans ce cas la théorie de l'agent juridique plutôt que celle du mandataire représentant un sujet de droit dans

l'exercice de ses droits subjectifs. Contrairement à ce dernier, l'agent juridique exerce un pouvoir institutionnel. Ce pouvoir s'analyse comme une aptitude à prendre des décisions de type fondamentalement politique en ce qu'elles peuvent légitimement affecter les intérêts d'autrui [...] même à l'encontre de sa volonté ou sans son consentement préalable (Belley et Dupuis, 2013, p. 217).

Par ailleurs, il convient de ne pas négliger ce que les sciences humaines ont réalisé depuis une cinquantaine d'années. Au cadre d'analyse sociologique traditionnel, portant sur des sociétés globales, s'est jointe l'analyse d'une mondialisation des rapports sociaux, de l'impérialisme de certaines nations et de leur lutte acharnée pour la gouverne du monde. Dans ce cadre d'analyse, on constate que l'action d'entreprendre prend place dans un tout complexe à dominante d'envergure mondial et qu'elle peut se lier à d'autres firmes pour constituer des oligopoles extrêmement puissants et potentiellement destructeurs (Morin, 2015). C'est ce que montrent les études portant sur l'oligopole bancaire anglo-américain et celui des grandes firmes transnationales, leur usage commun de la norme comptable « *marked to market* » découlant de la théorie de l'agence. La dilution des responsabilités dans cet univers s'avère catastrophique. Comme Belley, Robé assimile la prise de décision de ces firmes à une capacité de nature gouvernementale qui vient même surdéterminer la prise de décision propre aux États nationaux, aux instances internationales, au point de reléguer au second plan les nations elles-mêmes. « Given the shortcomings of the apparatus of norm creation at the international level, large firms must be understood as part of the political system of allocation of resources » (Robé, 2011, p. 79).

Si la « théorie » de l'agence, principalement axée sur la gouvernance interne et la disposition du produit financier, ne pouvait être vérifiée ou falsifiée, selon le principe de Popper, le fait qu'elle se soit propagée n'a pas manqué de créer ces indéniables « effets de réalité » que nous venons d'évoquer pour ce qui est de la conduite et de la perception des organisations. Ce système de pensée, une fois partagé, prend le caractère d'une prophétie autoréalisatrice (Merton, 1965) qui a pour effet de modifier les comportements. On a pu constater le déplacement des devoirs de loyauté, de prudence et de diligence au sein des conseils d'administration. On observe

dans ce déplacement de responsabilité un effet de l'autorité de ceux qui énoncent la prophétie, par focalisation des esprits sur le « réel » ainsi affirmé. Ce processus insidieux a pour résultat de créer une réalité inadéquate et déformée, une réalité sur base d'illusions, aux effets pourtant bien réels. Ce champ de conscience, l'immédiat des acteurs, essentiellement non critique, finit par occuper la place de la théorie, à s'autoreproduire sous couverture de scientificité, ce que le pourtant très « libéral » Friedrich von Hayek (1989) appelait « the pretense of knowledge ». La conscience immédiate, non critique, repousse l'éthique sous le tapis de l'inconscient, à l'enseigne de l'évidence, avec pour conséquences, ces dérives, ces crises qui se reproduisent avec une extrême régularité. La corruption de la pensée se manifeste dans la corruption des comportements, des institutions économiques et politiques (Denault, 2017; OCDE, 2014).

### 2.3 Le droit canadien et la théorie de l'agence

Au Canada, les assises juridiques de la théorie de l'agence sont pratiquement inexistantes. Aucun texte de loi ou réglementaire canadien régissant les sociétés par actions, comme la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. 1985, c. C-44 (LCSA)<sup>8</sup> ou encore la *Loi sur les sociétés par actions du Québec*, L.R.Q., c. S-31.1 (LSAQ), ne reconnaît que les actionnaires par leur investissement financier se trouvent « propriétaires » d'une partie ou d'une proportion des actifs (ou de l'entreprise) et encore moins de la société par actions qui lui sert de support juridique. En effet, la société par actions est une entité morale, distincte de ses membres (actionnaires, administrateurs, dirigeants, etc.), qui existe par elle-même. Propriétaire de ses propres biens et capitaux, elle peut acheter des actifs et passer les contrats nécessaires à ses activités (Robé, 2009)<sup>9</sup>. Selon Paul Martel, ce principe s'est imposé depuis de nombreuses années :

La jurisprudence a établi qu'une action n'est pas un titre de propriété sur les biens de la société [...], pas plus qu'un titre de créance. En effet, l'actionnaire n'est pas un créancier de la société; au contraire, la loi établit divers mécanismes visant à s'assurer que les actionnaires passent toujours après les créanciers lors de toute sortie de fonds ou de répartition de biens de la société (Martel, 2014, p. 88).

En apportant les capitaux en risque dont la société par actions a besoin pour exploiter sa ou ses entreprises, les actionnaires se voient, par les statuts de constitution, conférer des droits et des privilèges, tels le droit de participer aux assemblées d'actionnaires, le droit de recevoir les dividendes déclarés, le droit de se partager le reliquat des biens de la société lors de sa liquidation, de nommer ou de révoquer les membres du conseil d'administration. Advenant des difficultés financières de la société par actions, la responsabilité des actionnaires est limitée; ils ne perdent que leur mise de fonds<sup>10</sup>. Si les actifs de la société par actions sont insuffisants pour payer tous ses créanciers, ces derniers ne pourront pas combler le déficit en saisissant et en vendant les biens personnels des actionnaires ou des administrateurs.

Et de fait, aucun texte légal canadien ne prescrit une obligation au conseil d'administration et aux dirigeants d'une société par actions d'agir comme les « fiduciaires », comme les agents des actionnaires ou encore de maximiser la valeur actionnariale (*shareholder value*) représentée par la théorie de l'agence « comme l'incarnation de l'intérêt général, conforme au bien commun » (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 65). Parmi les textes majeurs pour nous l'enseigner, la LCSA, une pièce majeure du droit des sociétés au Canada depuis 1985, établit que les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir en premier lieu avec intégrité et de bonne foi « au mieux des intérêts de la société »; et en second lieu, avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente (art. 122). Par ailleurs, le Code civil du Québec rejoint les objectifs de la LCSA depuis 1994 avec les articles suivants :

321. L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.

322. L'administrateur doit agir avec prudence et diligence.

Il y est aussi stipulé que l'administrateur doit agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale. Pourtant, en dépit de ces textes législatifs clairs, les tribunaux canadiens ont privilégié

durant des décennies une conception très financière de l'intérêt de l'entreprise, sous l'emprise des préceptes de la « *corporate governance* » et de la théorie de l'agence. Selon plusieurs observateurs, cette interprétation dérive en droite ligne d'une décision rendue en 1919 par la Cour suprême du Michigan (États-Unis) soit l'affaire *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 668 (Tchotourian, 2014). Henry Ford souhaitait diminuer le prix de vente des véhicules qu'il produisait, les rendre accessibles au plus grand nombre, et engager de nouveaux employés, plutôt que de redistribuer les profits aux actionnaires. Il désirait prendre en compte d'autres parties prenantes, comme les consommateurs, les employés, l'envergure à long terme de la société, etc. Cette décision d'affaires de Ford fut invalidée par la Cour, érigeant de ce fait les actionnaires comme les principaux ayants droit de la compagnie :

A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders. The powers of the directors are to be employed for that end. The discretion of directors is to be exercised in the choice of means to attain that end, and does not extend to a change in the end itself, to the reduction of profits, or to the non distribution of profits among its stockholders in order to devote them to other purposes (Dodge, p. 683).

Au Canada, deux jugements récents de la Cour suprême sont venus ébranler ce dogme centenaire de la primauté des intérêts des actionnaires<sup>11</sup>. Dans l'affaire des magasins Peoples, la cour parut très audacieuse en 2004, lorsqu'elle se montra favorable à une conception plus large de l'« intérêt social » de la société par actions (Tchotourian, 2014). Le nœud de cette affaire, c'est que Wise acquiert en 1992 les magasins Peoples en recourant à un financement très complexe. Mais devant la concurrence de Walmart, en 1994, Wise et Peoples font faillite. Plusieurs fournisseurs ne sont pas remboursés. Se sentant floués, ils recourent aux tribunaux. La Cour suprême réfute l'interprétation voulant que l'intérêt de la société (l'entreprise) doive être assimilé à l'intérêt seul des actionnaires :

Pour ce qui est de l'obligation fiduciaire prévue par la loi, il est évident qu'il ne faut pas interpréter l'expression « au mieux des intérêts de la société » comme si elle signifiait simple-



ment « au mieux des intérêts des actionnaires ». D'un point de vue économique, l'expression « au mieux des intérêts de la société » s'entend de la maximisation de la valeur de l'entreprise (par. 42).

Dans son jugement, la Cour suprême présente les facteurs à prendre en considération par les membres d'un conseil d'administration dans la gouvernance d'une entreprise pour atteindre cet objectif :

Nous considérons qu'il est juste d'affirmer en droit que, pour déterminer s'il agit au mieux des intérêts de la société, il peut être légitime pour le conseil d'administration, vu l'ensemble des circonstances dans un cas donné, de tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement (par. 42).

En 2008, un deuxième signal dans ce sens est émis par la Cour suprême du Canada, dans l'affaire BCE. Il s'agit de la vente de BCE inc. à un consortium d'investissement privé à la tête duquel se trouvait le Conseil du régime de retraite des enseignants et enseignantes de l'Ontario (Teachers) (Chapman et al, 2008). Cette affaire portait sur l'approbation, par les tribunaux, d'un projet d'acquisition de BCE inc., au moyen d'un emprunt de 52 milliards de dollars. Certains détenteurs de débentures remettent en question l'opération, prétendant qu'elle est abusive et qu'elle ne respecte pas le critère de « caractère équitable et raisonnable » requis pour obtenir l'approbation par le tribunal d'un plan d'arrangement en vertu de la LCSA. Avec la transaction, la valeur boursière des débentures s'en trouverait modifiée. La décision de la Cour suprême précise que lorsque les administrateurs regardent les différents intérêts qu'ils doivent prendre en compte pour déterminer ce qui est le mieux pour l'« intérêt de la société », ils doivent agir de façon équitable et responsable.

Dans son ensemble, la jurisprudence en matière d'abus confirme que l'obligation des administrateurs d'agir au mieux des intérêts de la société inclut le devoir de traiter de façon juste et équitable chaque partie intéressée touchée par les actes de la société. Il n'existe pas de règles absolues. Il faut se demander chaque fois si, dans les circonstances, les administrateurs ont agi au mieux des intérêts de la société, en prenant en considération tous les facteurs pertinents, ce qui

inclut, sans s'y limiter, la nécessité de traiter les parties intéressées qui sont touchées de façon équitable, conformément aux obligations de la société en tant qu'entreprise socialement responsable (par. 82).

Ces deux jugements impliquent qu'en vertu de leur devoir de loyauté, de prudence et diligence, les administrateurs et les dirigeants doivent veiller aux intérêts propres de la société qui peuvent être différents de ceux des actionnaires. La gouvernance ne peut pas se restreindre à un horizon temporel de profit à court terme. La Cour suprême marque aussi ses distances à l'endroit d'une gouvernance privilégiant certains principes de la théorie de l'agence. Selon plusieurs observateurs,

[...] la Cour propose un nouveau regard sur l'entreprise : il s'agit d'une entité autonome avec des objectifs légitimes construits en relation avec une pluralité de parties prenantes qu'elle doit considérer de manière juste et équitable (Gendron, 2013, p. 142; Rousseau et Tchotourian, 2012).

Confirmant la doctrine émanant de ces jugements importants de la Cour suprême du Canada, les législateurs canadien et québécois sont intervenus depuis quelques années sur les plans législatif et réglementaire pour responsabiliser l'entreprise et établir des balises à la gouvernance des sociétés qui dépassent les postulats de la théorie de l'agence et de sa vision strictement financière ou économique de l'entreprise. En effet, on retrouve de plus en plus de lois imposant aux administrateurs et aux dirigeants des sociétés par actions des obligations qui engagent leur responsabilité personnelle civile, voire pénale, vis-à-vis de nombreuses parties prenantes (employés, créanciers, gouvernements, populations, etc.). Le professeur Rousseau (2012) dresse une synthèse de quelque 260 dispositions législatives s'appliquant aux administrateurs et dirigeants de sociétés faisant affaire au Québec dans des domaines d'application aussi variés que l'agriculture, l'environnement, le patrimoine, la consommation, l'énergie, la faillite, la fiscalité, l'importation, le transport, le travail, la santé et la sécurité, les valeurs mobilières, les services financiers, etc. Bref, autant de critères venant encadrer la gouvernance des sociétés.

Ainsi, l'adoption en 2006 de la *Loi québécoise sur le développement durable* (L.R.Q., c. D-8.1.1), par l'Assemblée nationale, vient-elle changer la donne,

même si les entreprises privées ne sont qu'indirectement assujetties à cette loi. Elle impose en effet à l'administration publique québécoise un cadre de gestion qui s'inscrit dans la recherche d'« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »; les entreprises privées devront cependant y souscrire si elles veulent participer aux projets de l'État québécois. En effet, depuis 2008, la *Loi sur les contrats des organismes publics* (L.R.Q., c. C-65.1) et ses règlements d'application<sup>12</sup> permettent à l'administration publique québécoise de considérer l'apport d'un système d'assurance de la qualité, notamment une norme ISO, ou une spécification liée au développement durable, à la protection des parties prenantes et à l'environnement, pour la réalisation d'un contrat. L'organisme public peut permettre à tout fournisseur, à tout prestataire de services ou à tout entrepreneur, de présenter une soumission ainsi qualifiée et accorder à celui qui répond à l'exigence, une marge préférentielle pouvant atteindre 10 %.

Divers jugements rendus par des tribunaux canadiens sont aussi venus ouvrir le jeu en matière de responsabilité sociale des entreprises. À titre d'exemple, dans l'affaire *Ciment du Saint-Laurent*<sup>13</sup>, la Cour suprême du Canada a sanctionné une *responsabilité sans faute* dans une situation où des voisins subissaient des inconvénients (troubles) anormaux ou excessifs. Un recours collectif est engagé, en 1994, par les résidents voisins d'une cimenterie de Beauport, près de Québec, pour les préjudices subis en raison des poussières, du bruit et des odeurs de la cimenterie. La cour confirme la condamnation de Ciment du Saint-Laurent l'obligeant à des dommages-intérêts même si elle n'avait en principe commis aucune faute relativement aux normes environnementales légales applicables. En effet, l'entreprise respectait les normes environnementales applicables et avait mis en place les meilleurs équipements antipollution connus. Bref, en ajoutant la responsabilité objective (imputation des risques) à la responsabilité subjective (imputation d'une faute), la Cour suprême du Canada est venue en quelque sorte faire monter davantage la pression en faveur de la prudence, de la prévention, du dialogue éthique et de la concertation entre voisins, entre partenaires ou parties prenantes de la vie sociale.

Depuis quelques années, législateurs et tribunaux du Canada ne s'en tiennent plus à une vision strictement économique de l'entreprise; ils élargissent considérablement le devoir de loyauté des dirigeants et des administrateurs de sociétés par actions aux autres parties prenantes. Mais il reste un long chemin à parcourir pour que les postulats de la théorie de l'agence « comme conception dominante de la gouvernance d'entreprise » soient complètement rejetés. À titre d'exemple, la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Peoples*, de façon un peu contradictoire, n'hésite pas à appliquer à la LCSA la règle de l'appréciation commerciale (*Business Judgment Rule*) issue de la *common law*. Cette règle de retenue judiciaire a traditionnellement eu pour objectif de « protéger l'indépendance du conseil d'administration dans la gestion des affaires de la société » (Tchotourian, 2014, p. 95). Les tribunaux ont depuis longtemps préféré s'ingérer le moins possible dans les litiges portant sur des décisions d'affaires des administrateurs. Pour la Cour suprême, cette règle d'interprétation demeure tant que les décisions prises par les conseils d'administration constituent des décisions raisonnables au vu de ce qu'ils savent ou devraient savoir.

Lorsqu'il s'agit de déterminer si les administrateurs ont manqué à leur obligation de diligence, il convient de répéter que l'on n'exige pas d'eux la perfection. Les tribunaux ne doivent pas substituer leur opinion à celle des administrateurs qui ont utilisé leur expertise commerciale pour évaluer les considérations qui entrent dans la prise de décision des sociétés. Ils sont toutefois en mesure d'établir, à partir des faits de chaque cas, si l'on a exercé le degré de prudence et de diligence nécessaire pour en arriver à ce qu'on prétend être une décision d'affaires raisonnable au moment où elle a été prise (par. 67).

Le professeur Tchotourian soulève un problème réel lorsqu'il affirme qu'une telle retenue des juges « constitue un obstacle potentiel au mouvement de responsabilisation sociétale des administrateurs de sociétés » (2014, p. 102). L'application de la règle du *Business Judgment Rule* peut en effet protéger de facto l'esprit de la théorie de l'agence en conférant aux dirigeants et aux administrateurs le statut de fiduciaire des actionnaires. Un contrôle judiciaire moins sévère risque alors de soutenir une délibération éthique moins exi-

geante de la part des administrateurs. En cas d'arbitrage entre les considérations financières, sociales et environnementales, le critère financier risque de s'imposer plus facilement dans l'attente d'une approche plus laxiste des tribunaux.

Plus encore, la plupart des recours visant à protéger les parties prenantes d'une décision abusive, inéquitable, ou d'une oppression des administrateurs et dirigeants d'une société par actions ne sont souvent disponibles qu'à un nombre limité d'entre elles<sup>14</sup>. Dans la pratique, seuls les actionnaires, les détenteurs de débentures et les créanciers sont autorisés à accéder aux tribunaux (Allaire et Rousseau, 2014; VanDuzer, 2010; Martin, 2012). Un tel accès privilégié des actionnaires et des créanciers peut justifier que les administrateurs et les dirigeants d'une société par actions placent leurs intérêts en premier afin d'éviter les litiges. Cela peut secondariser la prise en compte effective des intérêts des autres parties prenantes, comme les travailleurs et les communautés (Martin, 2014).

Finalement, il importe de garder à l'esprit que la portée et l'efficacité des législations nationales (comme celles du Canada et du Québec) peuvent être assez limitées. Avec la globalisation de l'économie, « le champ d'action des entreprises n'est pas limité par le territoire de tel ou tel État » (Robé, 2009, p. 35). Les États sont désormais mis en concurrence sur les plans législatif, normatif et fiscal. Les multinationales ou les sociétés transnationales passent donc de plus en plus facilement entre les mailles des filets prudentiels. Leur expertise financière et légale permet de créer des entités économiques en réseaux complexes (filiales, agences, etc.) opérant partout dans le monde afin, justement, d'échapper aux contraintes émanant des États nationaux. Si leurs comportements ont des conséquences économiques graves sur les citoyens (travailleurs, consommateurs, etc.), les États ne peuvent ou ne veulent pas toujours intervenir afin de sanctionner les situations, alors même qu'« un droit postmoderne émerge » sur le plan international pour appréhender la nature des entreprises dans leur diversité (Tchotourian, 2014, p. 15; Benyekhlef, 2016).

## Conclusion

En synthèse, peut-on encore se surprendre du caractère répétitif des désordres politiques, écono-

miques et financiers actuels, et surtout de l'impossibilité de les résoudre par des interventions psychosociales visant à rectifier les conduites individuelles, ou même par quelques dispositifs institutionnels particuliers? La conscience du gestionnaire, du citoyen, fait face à une réalité d'un type différent, à des forces contradictoires qui nécessitent de savoir conjuguer économie, finance, droit, sociologie, sciences comptables, éthique et théorie du management, afin de sortir les acteurs sociaux d'un état d'incompréhension et de déresponsabilisation. La conscience spontanée a pour effet d'éradiquer l'univers des choix collectifs; sont privilégiés le caractère libertaire de l'action des acteurs économiques, la concurrence sous toutes ses formes sous la dictature du profit, et ce, peu importe les conséquences et les risques manifestes ou potentiels pour les collectivités. Ces valeurs ont reçu leur justification de modèles marqués par le « *pretense of knowledge* », dont une théorie de l'agence, qui a pour objectif explicite de propager une gouvernance d'entreprise dominée par la rhétorique financière. L'État, de régulateur qu'il était, est conduit à éponger les crises financières et économiques, à socialiser leurs coûts, à absorber les effets de l'« *aléa moral* ». Le régulateur, prêteur de dernier ressort, diffusant sur la collectivité le coût de ces désordres, est devenu le régulé, privé de revenus et de pouvoirs réglementaires. Cette dépendance étatique a pour effet d'accroître les dettes publiques et d'affaiblir toute gouvernance démocratique du développement. L'action de nombreux organismes internationaux a bel et bien propagé une idéologie avec les résultats désastreux que l'on constate aujourd'hui dans le monde (Krugman, 2009; Stiglitz, 2015; Ziegler, 2002).

Au plus fort de ces crises et événements financiers scandaleux, la solution courante consiste à cibler les individus, à imaginer un redressement éthique en plaçant l'accent sur les sphères d'action individuelles ou organisationnelles, sans toucher aux règles du jeu à l'échelon macrosocial, sans modifier les institutions dominantes qui influent inévitablement sur les comportements et les organisations. Les rapports sociaux étant complexes, leur gouvernance effective nécessite des approches interdisciplinaires renouvelées. Un mouvement de réforme requiert de concevoir la gouvernance des organisations et plus particulièrement des entreprises dans la perspective d'un développement institutionnel et universel où les collectivités, les institutions publiques, les professionnels, les individus, renouvellent leurs participations, en tant que cocréateurs,

pour réaliser concrètement les « capacités » d'une communauté humaine (Sen, 2010; Nussbaum, 2012). Dans une telle conjoncture, il est d'importance, à l'université, dans les formations professionnelles, de former à l'esprit critique, de comprendre les dimensions institutionnelles d'une problématique, les aspects variés de la responsabilité et les sources normatives en jeu. Il est alors nécessaire d'identifier les fausses théories, ce qui peut

requérir de mobiliser des éléments de sociologie critique, une théorie des communs (Dardot et Laval, 2014), des pratiques ouvertes d'éthique appliquée comme l'entend Perrot (2011). Ce chantier critique multidisciplinaire fera apparaître pour ce qu'elles sont les idéologies et les fausses théories, comme cette théorie de l'agence et valorisera d'autres approches jugées urgentes dans la réforme de la réalité sociale (Gond, 2013).

## NOTES

- 1 Par ordre alphabétique.
- 2 « [...] there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud » (Friedman, 1970, p. 33).
- 3 La théorie d'agence s'est développée en deux branches : l'une positive, l'autre orientée principal-agent. La branche positive « se concentre non seulement sur l'identification des situations présentant des conflits d'intérêts entre principal et agent mais aussi sur la description des mécanismes de contrôle et de coordination assurant l'efficacité organisationnelle ». La deuxième branche « rassemble des travaux à visée normative où est recherchée une structure de partage optimale du risque » (Boncori et Mahieux, 2012, p. 132-133).
- 4 À titre d'exemple, l'article 154 de la Loi sur les sociétés par actions, L.R.Q., c. S-31.1 mentionne : Les administrateurs de la société sont solidairement responsables envers ses employés, jusqu'à concurrence de six mois de salaire, pour les services rendus à la société pendant leur administration respective.
- 5 Art. 103 Loi sur les sociétés par actions, L.R.Q., c. S-31.1.
- 6 « Fiduciary obligations arise when one party to a contract has no choice but to repose trust in the other, and hence is vulnerable to the other's malfeasance or negligence » (Hasnas, 2012, p. 50).
- 7 L'organisation ou la firme dans le cadre de cette étude est une société anonyme par actions telle qu'on l'observe dans les pays de l'OCDE.
- 8 Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/fra/h\\_cl00867.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/fra/h_cl00867.html)
- 9 Une personne morale a une existence perpétuelle.
- 10 Sauf si l'actionnaire a personnellement cautionné les dettes de la société par actions en faveur des créanciers.
- 11 Magasins Peoples (Syndic de) c. Wise [2004] 3 RCS 461; BCE c. Détenteurs de débentures 1976 [2008] 3 RCS 560.
- 12 Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics, (R.R.Q., c. C-65.1, r.2); Règlement sur les contrats de services des organismes publics, (R.R.Q., c. C-65.1, r.4); Règlement sur les travaux de construction des organismes publics, (R.R.Q., c. C-65.1, r.5).
- 13 Ciment du Saint-Laurent inc. c. Barrette, [2008] 3 R.C.S. 392.
- 14 Art. 441 LSAQ; art. 241 LCSA.

## RÉFÉRENCES

- Alchian, A. et Demsetz, H. (1973). The property right paradigm. *Journal of Economic History*, 33, 16-27.
- Allaire, Y. et Rousseau, S. (2014). *Gouvernance et parties prenantes : l'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société*. Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques IGOPP. Repéré à <https://igopp.org/gouvernance-et-parties-prenantes/>.
- Bardelli, P. (2012). La RSE au regard du rapport salarial. Dans C. Gendron, B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal* (p. 77-90). Paris, France : Armand Colin/recherches.
- Belley, J.-G. et Dupuis, F. (2013). La société par actions : « chose », « personne » ou « gouvernement » ? Dans P.-E. Moyse (dir.), *Quelle performance ? De l'efficacité sociale à l'entreprise citoyenne* (p. 203-274). Montréal, Québec : Les Éditions Thémis.

- Benyekhlef, K. (2016). *Vers un droit global ?* Montréal, Québec : Éditions Thémis.
- Berle, A. et Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, NY : The Macmillan Company.
- Blair, M. et Stout, L. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85, 247-328.
- Boncori, A. L. et Mahieux, X. (2012). Au-delà du bien et du mal. La théorie et les pratiques de gestion. *Revue française de gestion*, 38(228-229), 129-146.
- Bosse et al. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 447-56.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris, France : Éditions de Minuit.
- Bourque, G. L. (2014). La financiarisation de l'économie nuit-elle aux entreprises ? *L'Économie politique*, 62(2), 29-38.
- Boyer, R. (2015). *Économie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*. Paris, France : La Découverte.
- Boyer, R. (2011). *Les financiers détruiront-ils le capitalisme ?* Paris, France : Economica.
- Caballero, R. J. (2010). Macroeconomics after the crisis: Times to deal with the pretense-of- knowledge syndrome. *The Journal of Economic Perspectives*, 24(4), 85-102.
- Chapman, R. D., DeLuca, F. A., Faley, J., Girvan, G. M., Hall, G. R., Hansen, R. O., Kerwin, E. P., Silver, B. (2008). L'acquisition par emprunt de BCE devant la Cour suprême du Canada : Précisions sur les obligations des administrateurs dans le cadre de prises de contrôle et lorsque les intérêts des parties intéressées sont en opposition. Repéré à : [https://mccarthy.ca/fr/article\\_detail.aspx?id=4300](https://mccarthy.ca/fr/article_detail.aspx?id=4300).
- Charreaux, G. et Wirtz, P. (2005). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Paris, France : Economica.
- Clegg, S. R. et Ross-Smith, A. (2003). Revising the boundaries: Management education and learning in a postpositivist world. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 85-98.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Certo, S. T., et Roengpitya, R. (2003). Meta-analyses of financial performance and equity: Fusion or confusion? *Academy of Management Journal*, 46, 13-26.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T. et Dalton, C. M. (2007). The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity and the market for corporate control. *Academy of Management Annals*, 1, 1-64.
- Dardot, P. et Laval, C. (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris, France : La Découverte.
- Davies, J. (2012). Théorie du management: une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 95-95.
- Denault, A. (2017). *De quoi Total est-elle la somme ? Multinationales et perversion du droit*. Montréal, Québec : Éditions Écosociété.
- Fay, P., Boisseau, L. (2014, 2 janvier). Wall Street domine une capitalisation mondiale qui a doublé en dix ans. *Les Échos*. Repéré à [https://www.lesechos.fr/02/01/2014/LesEchos/21596-090-ECH\\_wall-street-domine-une-capitalisation-mondiale-qui-a-double-en-dix-ans.htm](https://www.lesechos.fr/02/01/2014/LesEchos/21596-090-ECH_wall-street-domine-une-capitalisation-mondiale-qui-a-double-en-dix-ans.htm)
- Freeman, R. E. (2002). *Stakeholder theory of the modern corporation*. Dans T. Donaldson, et al. (dir.), *Ethical issues in business* (7<sup>e</sup> éd., p. 44). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Freeman, R. E. et al. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13, 32-33.
- Gaulejac, V. de et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris, France : Seuil.
- Gendron, C. (2013). La firme : portrait d'un objet ambigu. Dans C. Gendron, B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 135-147). Montréal, Québec : Armand Colin.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1) 75-91.
- Ghoshal, S. et Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.

- 
- Gomez, P.-Y. (2009). La gouvernance actionnariaire et financière : Une méprise théorique. *Revue française de gestion*, 35, 369-391.
- Gond, J.-P. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme praxis performative. Dans C. Gendron, B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal* (p. 149-164). Montréal, Québec : Armand Colin.
- Harrison et al. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58-74.
- Hart, O. et Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- Hasnas, J. (2012). Whither stakeholder theory? A guide for the perplexed revisited. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 47-57.
- Hirsch, P. M., Friedman, R. et Koza, M. P. (1990). Collaboration or paradigm shift? Caveat emptor and the risk of romance with economic models for strategy and policy research. *Organization Science*, 1, 87-98.
- Krugman, P. (2009). What went wrong with economics. *The Economist*, 392 (8640).
- Jensen M. et Meckling, W. (1994). The nature of man. *The Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4-19.
- Jensen M. (2000). *A theory of the firm : Governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Jensen M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-60.
- Lan, L. L. et Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35(2), 294-314.
- La Porta et al. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.
- La Porta et al. (1997). Trust in large organizations, *American Economic Review Paper and Proceedings*, 87, 333-338.
- La Porta et al. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.
- La Porta et al. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Lordon, F. (2002). *La politique du capital*. Paris, France : Éditions Odile Jacob.
- Maitland, I. (1994). The morality of the corporation: An empirical or normative disagreement? *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 445-458.
- Martel, P. (2014). *La société par actions au Québec : les aspects juridiques*. Montréal, Québec : Wilson et Lafleur.
- Martin, I. (2014). Tying it all together: The potential of legal, social and market-based control mechanisms to enforce integrated and sustainable decision-making. *Revue générale de droit*, 44(2), 353-389.
- Martin, I. (2012, 2 décembre). *The impact of the regulatory environment on the definition of the best interests of the corporation*. Repéré à <https://ssrn.com/abstract=2247434>.
- Merton, R. K. (1965). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris, France : Gérard Monfort.
- Morin, F. (2015). *L'hydre mondiale : L'oligopole bancaire*. Montréal : Lux Éditeur.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Capabilités : comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Paris, France : Climats.
- OCDE (2014). The rationale for fighting corruption. *CleanGovBiz Initiative. Integrity in practice*. Repéré à <https://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>.
- Orléan, A. (1999). *Le Pouvoir de la finance*. Paris, France : Odile Jacob.
- Perrot, É. (2011). *Refus du risque et catastrophes financières*. Paris, France : Salavator. Repéré à <https://fr.wikipedia.org/wiki/Paris>.
- Pesqueux, Y. (2000). *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*. Paris, France : Ellipses.
- Pfeffer, J. (2009). Renaissance and renewal in management studies: Relevance regained. *European Management Review*, 6, 141-148.
- Pfeffer, J. (2005). Why do bad management theory persist? A comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 96-100.

- Robé, J.-P. (2009). À qui appartiennent les entreprises ? *Le Débat*, 3(155), 32-36.
- Robé, J.-P. (2011). The legal structure of the firm. *The Journal of Accounting, Economics & Law: A Convivium*, 1(1). Repéré à <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/acl.2011.1.1/acl.2011.1.1.1001/acl.2011.1.1.1001.pdf>.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rousseau, S. (2007). *Théories contractuelles de la firme : Théorie du nœud de contrats et théorie de l'agence*. [Blogue Gouvernance. Idées et réflexions sur la gouvernance et les marchés financiers]. Repéré à [http://droit-des-affaires.blogspot.ca/2007/02/thories-contractuelles-de-la-firme\\_5992.html](http://droit-des-affaires.blogspot.ca/2007/02/thories-contractuelles-de-la-firme_5992.html).
- Rousseau, S. et Tchotourian, I. (2012). *Pouvoirs, institution et gouvernance de la société par actions : lorsque le Canada remet en question le dogme de la primauté actionnariale*. Les cahiers de la CRSDD, collection « Recherche », Montréal, Québec : UQAM, N° 05-2012. Repéré à <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/05-2012.pdf>.
- Rousseau, S. (2012). *La responsabilité civile et pénale des administrateurs : Tableau synoptique*. Chaire en droit des affaires et gouvernance, 2012-03. Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6320>.
- Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2011). Autorité de gestion et avaries communes : pour un complément du droit de l'entreprise? *Finance Contrôle Stratégie*, 14 (2), 9-36.
- Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. Paris, France : Flammarion.
- Shleifer, A. et Wolfenzon, D. (2002). Investor protection and equity markets. *Journal of Financial Economics*, 66, 3-27.
- Stiglitz, J. (2015). *La grande facture. Les sociétés inégalitaires et ce que nous pouvons faire pour les changer*. Paris, France : Éditions Les liens qui libèrent.
- Stout, L. (2003). Investors' choices: The shareholder as Ulysses: Some empirical evidence on why investors in public corporations tolerate board governance. *University of Pennsylvania Law Review*, 152, 667-712.
- Tchotourian, I. (2014). *Devoir de prudence et de diligence des administrateurs et RSE : approche comparative et prospective*. Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- Truffaut, S. (2017). *Anatomie d'un désastre*. Montréal, Québec : Éditions Somme toute.
- VanDuzer, J. A. (2010). BCE v. Debentureholders : The Supreme Court's hits and misses in its most important corporate law decision since Peoples. *U.B.C.L. Rev.*, 43, 205-258.
- Von Hayek, F. A. (1989). The pretence of knowledge' prize lecture, the sveriges riksbank prize in economic science in memory of Alfred Nobel. *The American Economic Review*, 79(6), 3-7.
- Ziegler, J. (2002). *Les nouveaux maîtres du monde*. Paris, France : Fayard.



# MAÎTRISE

## EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA POUR CADRES)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

[programmes.uqac.ca/3016](http://programmes.uqac.ca/3016)

UQAC



# Accréditation des cadres de premier niveau : a-t-on ouvert une boîte de Pandore?

Daniel Gagnon<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** En fin d'année 2016, après un va-et-vient devant différentes instances judiciaires débuté en 2009, le Tribunal administratif du travail (TAT) décrétait que l'exclusion des cadres du droit d'association prévue au Code du travail ne s'appliquait pas pour les demandes déposées par les cadres de premier niveau chez Hydro-Québec ainsi qu'à la Société des casinos du Québec. Au terme de cette décision, doit-on conclure qu'à l'avenir tous les cadres de premier niveau auront droit à l'accréditation syndicale? Si tel est le cas, quelles seront les conséquences sur les unités de négociation existantes et, de façon plus générale, sur les relations de travail chez les employeurs visés par ces nouvelles demandes d'accréditation? Dans le présent exposé, nous ferons état des démarches entreprises devant les instances judiciaires pour nous pencher par la suite sur les motifs ayant justifié la décision du TAT, le tout à la lumière de l'évolution du droit d'association tel qu'établi par la Cour suprême du Canada. Au terme de cette analyse, le lecteur devrait être en mesure d'avoir sa propre opinion quant à l'issue potentielle des demandes d'accréditation déposées par des cadres de premier niveau.

**ABSTRACT.** At the end of 2016, after a back and forth in front of different judicial bodies started in 2009, the Administrative Labor Tribunal (TAT) decreed that the exclusion of the right of association provided in the Quebec Labor Code did not apply to Hydro-Québec and the Société des casinos for their first level managers. At the end, should we conclude that in a near future all first level managers will be entitled to union accreditation? If that is the case, what will be the consequences for existing bargaining units and more generally on the labor relations of the employers targeted by this news applications for unionization? In this presentation, we will discuss the steps taken in judicial proceedings to consider later the reasons that justified the decision of the TAT, all in the light of the evolution of the right of association as established by the Supreme Court of Canada. At the end of this analysis, the reader should be able to have his or her own opinion as to the potential outcome of the requests accreditation filed by first level managers.

## Introduction

Le 7 décembre 2016, la juge Irène Zaïkoff du Tribunal administratif du travail de Québec rendait deux décisions<sup>1</sup> qui risquent de bouleverser l'ordre établi dans les relations de travail au Québec. Bien que le *Code du travail* (RLRQ, c. C -27) ne reconnaisse pas le statut de salarié aux personnes cadres en entreprise, l'« Association des cadres de la Société des casinos du Québec » tout comme l'« Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec » ont obtenu gain de cause dans un recours à l'issue duquel la disposition excluant le personnel cadre du droit d'association (prévue au sous-paragraphe 1/1<sup>o</sup> du

*Code du travail*) fut déclarée inapplicable à ces deux associations. Dans la foulée de la position prise par la Cour suprême du Canada au cours des dernières années, la juge Zaïkoff statua que le sous-paragraphe 1/1<sup>o</sup> portait atteinte au droit à l'exercice de la liberté d'association, liberté protégée à l'alinéa 2d) de la *Charte canadienne des droits et libertés* (partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982 sur le Canada*; 1982, c. 11 (R.-U.)) tout comme à l'article 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (RLRQ, c. C -12).

Étoffé, ce jugement effectue une rétrospective du droit à l'association pour certaines personnes agissant à titre de représentants de l'employeur. Toutefois,

<sup>a</sup> Professeur, avocat, CRHA, Université du Québec à Chicoutimi

cette décision concernant des cadres de premier niveau doit être circonscrite, d'où la réserve émise par plusieurs juristes, tout comme par la juge Zaïkoff elle-même, d'éviter de conclure de façon générale à l'inconstitutionnalité automatique et, ce faisant, l'inclusion de tout personnel cadre à la définition de salarié prévue au *Code du travail*. Les deux cas à l'étude mettent en cause des sociétés d'État comprenant au moins cinq paliers de gestion; se pose alors la question de savoir s'il en irait autrement chez un employeur du secteur privé ou encore dans un milieu de travail où la structure hiérarchique serait de moindre envergure?

Nonobstant cette réserve, y a-t-il lieu de croire que la décision de la juge Zaïkoff, dans un futur rapproché, servira d'assise à d'autres demandes d'accréditation de cadres au sein d'organisations de travail comportant plusieurs niveaux hiérarchiques? Si tel est le cas, quelles seront les conséquences à moyen terme pour la gestion des relations de travail au sein de ces entreprises?

## **1. Chronologie des procédures soumises aux tribunaux**

### **1.1 La requête en accréditation de l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec (novembre 2009)**

Le 10 novembre 2009, l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec dépose auprès de la Commission des relations du travail (CRT)<sup>2</sup> une requête en accréditation conformément aux dispositions du *Code du travail* pour représenter :

Les cadres de premier niveau (classes 4 et 4a) du secteur des jeux, notamment ceux offerts aux tables de jeux, aux machines à sous/keno, aux salons de poker et à tout autre système de loterie de même nature aux fins de l'exploitation d'un casino d'État, et ce pour l'établissement de l'employeur situé au 1, avenue du Casino, Montréal (Québec).

Dans le contexte de cette requête, l'Association des cadres demande à la CRT en vue de procéder à l'accréditation de l'unité de négociation visée de :

Déclarer que l'exclusion du statut de cadre prévue à l'article 1 l) paragraphe 1 du Code du

travail lui est inopposable constitutionnellement puisqu'elle porte directement atteinte à l'exercice de la liberté d'association par l'association requérante et, particulièrement, porte atteinte à la liberté d'association des employés faisant partie du groupe visé par la présente requête en accréditation.

Le 23 novembre 2009, l'association requérante précisait sa prétention en ajoutant l'argumentation suivante au libellé de sa demande d'accréditation :

[...] laquelle liberté, selon les plus récentes décisions des tribunaux canadiens et québécois comprend le droit d'association, le droit à la reconnaissance par l'employeur d'une association d'employés et le droit à la négociation d'une entente collective de travail.

Le lendemain, 24 novembre 2009, une requête en irrecevabilité fut déposée par la Société des casinos du Québec où il était allégué que la CRT n'avait pas compétence pour se prononcer sur la question constitutionnelle que soulevait la demande d'accréditation. Selon les procureurs de l'employeur, une des parties, en l'occurrence l'association des cadres, n'est pas couverte par les dispositions du *Code du travail*, le personnel cadre étant nommément exclu de la définition de « salarié » selon le sous-paragraphe 1/1° du Code<sup>3</sup>. Ce faisant, la CRT ne serait pas valablement saisie du litige et ne pourrait donc décider des questions constitutionnelles qui lui sont soumises.

Dans une décision du 14 avril 2010, la CRT rejette l'argument de l'employeur et se déclare compétente pour entendre l'affaire<sup>4</sup>. La Cour supérieure annulera par la suite cette décision le 23 janvier 2012 au terme d'une requête en révision judiciaire déposée par l'employeur<sup>5</sup>. Selon la Cour supérieure, la CRT ne pouvait trancher la question de la constitutionnalité d'une disposition du *Code du travail*, cet exercice devenant l'apanage unique de la Cour supérieure. Ainsi, la CRT ne pouvait valablement être saisie du litige puisque les personnes visées par la requête en accréditation ne sont pas couvertes par les dispositions du *Code du travail*. Le juge Reimnitz y allait du commentaire suivant qui résume assez bien la position justifiant sa décision :

(36) Il y a dans ce dossier, des considérations particulières qui font en sorte que la question en cause est tellement importante qu'elle se doit d'être adressée à la Cour supérieure. Il

semble tout à fait raisonnable de ne pas laisser à un tribunal administratif le soin de décider d'appliquer à un nouveau groupe de travailleurs, soit les cadres de la Société des casinos du Québec, le régime particulier prévu par le Code du travail pour les salariés. Surtout qu'il a toujours été reconnu et accepté que l'Association des cadres ne répond pas à la définition de « salarié » au sens de 1 l) du Code du travail. [...]

(43) N'ayant pas de compétence pour se prononcer sur des questions de droit touchant les cadres, demander à la CRT de se prononcer sur une question constitutionnelle comme celle en cause, revient à lui demander de se prononcer de façon déclaratoire, ce qu'elle n'a pas le pouvoir de faire. Cette question doit être soumise au tribunal de droit commun soit la Cour supérieure<sup>6</sup>.

Conséquemment, le juge Reimnitz accueillait la requête en révision judiciaire et rejetait la requête en accréditation déposée par l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec.

Le 24 mars 2014, la Cour d'appel du Québec, dans un jugement unanime, infirma cette décision. Bien que le plus haut tribunal de la province prenne soin de préciser que l'association requérante reconnaissait d'emblée que les personnes visées par la requête en accréditation sont des cadres<sup>7</sup>, il y avait lieu selon la Cour d'appel de distinguer en la présente affaire.

Le recours intenté dans le présent cas vise à faire déclarer inconstitutionnelle la disposition du *Code du travail* sur la base de laquelle la demande d'accréditation avait été refusée, argument qui n'a pas été soumis antérieurement à la Cour d'appel et sur lequel, en conséquence, aucun tribunal n'a statué à ce jour. S'appuyant sur la décision *Conway*<sup>8</sup> de la Cour suprême, la Cour d'appel cite le passage suivant de ladite décision, lequel est très explicite au regard du point de droit soumis :

(77) Ces arrêts confirment que le tribunal administratif investi du pouvoir de trancher des questions de droit et dont la compétence pour appliquer la Charte n'est pas clairement écartée a le pouvoir – et le devoir – correspondant d'examiner et d'appliquer la Constitution, y compris la Charte, pour se prononcer sur ces questions de nature juridique [...]<sup>9</sup>.

Selon le plus haut tribunal de la province, la CRT a le pouvoir de trancher des questions de droit en vertu de l'article 118 du *Code du travail*<sup>10</sup> et sa compétence en matière constitutionnelle n'a pas été écartée par le législateur. La requête en accréditation ayant été déposée conformément aux dispositions du *Code du travail*, la CRT en est valablement saisie, ce qui lui confère en vertu des dispositions du *Code du travail* une juridiction exclusive sur celle-ci.

Au terme de ce jugement, le dossier retourne à la CRT afin que cette dernière statue sur la requête en accréditation. Pour ce faire, elle devra inévitablement trancher la question constitutionnelle soumise. Ainsi, à la suite d'une conférence préparatoire tenue en septembre 2014 avec les parties, la Commission des relations du travail (CRT) formulait la question constitutionnelle à débattre de la façon suivante :

1- Cette exclusion porte-t-elle atteinte à la liberté d'association garantie par l'article 2 d) de la *Charte canadienne des droits et libertés* et par l'article 3 de la *Charte des droits et libertés de la personne* des personnes visées par la requête en accréditation?

2- Dans l'affirmative, cette atteinte est-elle justifiée en regard de l'article 1 de la Charte canadienne et de l'article 9.1 de la Charte québécoise<sup>11</sup>?

## 1.2 La plainte pour modification unilatérale des conditions de travail de l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec (avril 2012)

Le 23 avril 2012, l'Association de cadres, au moyen d'une procédure de grief préventif, demanda que soit déferé à l'arbitrage le fait que, selon elle, l'employeur modifiait de façon illégale depuis mars 2012 les conditions de travail en réduisant considérablement les heures de travail (articles 59 et 100.10 *CT*)<sup>12</sup>.

Le 13 juin 2012, la Société des casinos du Québec conteste la compétence de l'arbitre en cette affaire pour les motifs constitutionnels précédemment exposés et le 7 septembre suivant, le tribunal d'arbitrage rejette cette contestation. La décision prend ses assises sur celle de la CRT rendue le 14 avril 2010 où la CRT décidait qu'elle avait compétence pour traiter la

demande en accréditation. Pour l'arbitre, la CRT devant ultérieurement statuer sur la présomption de constitutionnalité de la loi, lui n'a pas à se soucier de cet argument à ce stade-ci des procédures.

Une requête en révision judiciaire de la décision de l'arbitre s'ensuivit au terme de laquelle la Cour supérieure déterminait le 10 septembre 2015 que l'arbitre de grief avait compétence pour procéder sur le fond de la plainte de l'article 59, *CT* et ce, avant même que le litige constitutionnel ne connaisse sa conclusion<sup>13</sup>. Le passage suivant résume assez bien le fondement juridique de la décision du juge Labelle :

(11) Par sa décision, l'Arbitre ne statue pas sur le fond du litige dont il est saisi soit le maintien ou non par l'Employeur des conditions de travail des membres de l'Association et le droit de ces derniers à l'obtention d'une ordonnance de sauvegarde à cet effet.

(12) En disposant de la requête en irrecevabilité de l'Employeur, l'Arbitre affirme sa compétence à entendre la Plainte et à trancher son bien-fondé.

(13) La jurisprudence est à l'effet que, sauf si des circonstances exceptionnelles le justifient, il faut laisser l'Arbitre exercer sa juridiction jusqu'au bout du processus de la plainte. Une requête en irrecevabilité ne sera accordée que de façon exceptionnelle<sup>14</sup>.

Cette décision du juge Pierre Labelle fit l'objet d'une demande d'autorisation à la Cour d'appel du Québec. La juge Marie-France Bich autorisa le recours le 19 novembre 2015<sup>15</sup>. Le passage suivant de sa décision mérite qu'on s'y attarde :

(4) L'affaire présente en effet un caractère exceptionnel. Certes, elle paraît de prime abord se heurter à l'écueil du caractère interlocutoire de la sentence arbitrale, mais, malgré cela, l'affaire soulève une intéressante question de principe, nouvelle de surcroît, qu'il paraît opportun de soumettre à la Cour<sup>16</sup>.

La Cour d'appel se prononça par la suite le 1<sup>er</sup> juin 2017<sup>17</sup>. Reprenant l'argumentation soumise aux instances précédentes, la Société des casinos du Québec reprochait à ces dernières d'avoir statué sans égard à la présomption de constitutionnalité des dispositions législatives (le

sous-paragraphe 1/1<sup>o</sup> du *Code du travail*) dont la validité doit être tenue pour acquise jusqu'à décision définitive à l'effet contraire.

Dans une décision unanime, encore sous la plume de la juge Bich, la Cour d'appel rejette cette prétention, commentant au passage la prématurité de la demande déposée par la Société des casinos du Québec :

(28) Cela dit, plutôt que de rejeter la demande de contrôle judiciaire de l'appelante au motif de sa prématurité, le juge l'a tranchée, concluant à la compétence de l'arbitre sur la mésentente. Ce faisant, a-t-il erré?

(29) Dans les circonstances, je réponds à cette question par la négative et je suggère d'ailleurs que la Cour, à l'instar du juge d'instance, statue elle-même sur le fond du moyen préliminaire que soulève l'appelante. Pourquoi? C'est qu'à ce stade de l'affaire, renvoyer celle-ci à l'arbitre sans trancher serait une perte de temps de nature à engendrer une grave injustice pour l'une et l'autre [des] parties. [...] Retourner le dossier à l'arbitre sans résoudre la question risquerait simplement de provoquer, au moment de la sentence arbitrale finale, une répétition de l'actuel débat et de retarder encore les choses. Il paraît donc, par exception, nécessaire de décider du moyen préliminaire soulevé par l'appelante ou, plus exactement, de vérifier si le juge de première instance a commis une erreur en se prononçant comme il l'a fait<sup>18</sup>.

Par la suite, la Cour d'appel traduit très bien l'essence du droit applicable (tel que l'avait perçu l'arbitre de grief Malette) en refusant d'intervenir :

(42) En somme, selon l'arbitre, la protection offerte par l'art. 59 C.t. et le droit d'user du recours prévu par l'article 100.10 C.t. découlent du simple fait qu'une requête en accréditation a été déposée auprès de l'instance compétente en cette matière (CRT à l'époque, TAT aujourd'hui). Dès ce moment, l'employeur ne peut plus modifier les conditions de travail des personnes visées par la requête, et ce, peu importe que la recevabilité de celle-ci ou son bien-fondé ou

le statut des personnes qu'elle vise soit contesté devant la CRT ou le TAT, instance qui seule peut statuer là-dessus. L'employeur se trouve ainsi empêché d'exercer une pression sur les intéressés en améliorant ou, au contraire, en érodant leurs conditions de travail. [...]

(49) D'autre part, une fois la requête en accréditation déposée auprès de la CRT (ou du TAT), c'est à l'arbitre désigné en vertu de l'article 100.10 C.t. de voir à l'application de l'art 59 C.t. (dont le premier alinéa est en cause ici). Quelle est l'ampleur du mandat que lui attribuent ces dispositions? Il est raisonnable de penser, comme l'écrit l'arbitre Malette, que tout ce qui concerne la requête en accréditation comme telle, qu'il s'agisse de fond, de forme ou de recevabilité ne le regarde pas et ne ressortit pas à sa compétence. C'est là une conclusion respectueuse de la compétence exclusive de la CRT (ou du TAT), mais aussi de l'économie d'un Code qui, de façon générale, ne favorise pas la concurrence juridictionnelle.

[...]

(57) Conciliant les champs de compétence respectifs de l'arbitre saisi d'une mécontente en vertu des art. 59 et 100.10 C.t. et du TAT (CRT) saisi d'une requête en accréditation, on doit conclure que ce n'est pas au premier de décider si les personnes au nom desquels on réclame l'application de cette disposition sont ou non des salariés au sens du paragr. 1) C.t., mission qui incombe exclusivement au TAT (précédemment CRT). Cela étant, il faut interpréter en conséquence l'art. 59 et voir que les « salariés » au bénéfice desquels cette disposition est édictée sont plutôt « les personnes visées par la requête en accréditation », peu importe leur statut juridique réel, qui sera décidé par le TAT [...]¹⁹.

### 1.3 La requête en accréditation de l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec (décembre 2014)

Le 19 décembre 2014, l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec dépose une requête en accréditation libellée comme suit :

Tous les cadres de premier niveau à l'emploi d'Hydro-Québec à l'exclusion des cadres avec relevants cadres, des cadres assujettis au SPIHQ, des cadres de la fonction Ressources humaines, des cadres régis par le Répertoire des conditions de travail chantier (RCTC), des cadres occupant des fonctions de nature stratégique ou confidentielle et des cadres affectés à des projets spéciaux.

### 1.4 La requête en réunion de dossiers déposés par l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec (janvier 2015)

Le 8 janvier 2015, l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec demande à la CRT de réunir son dossier avec celui de l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec, les points de droit soumis étant, selon sa prétention, similaires.

Nonobstant le fait que la trame factuelle varie dans les deux environnements de travail, la CRT accueille la requête le 30 janvier 2015 et réunit les deux dossiers.

### 1.5 La plainte pour entrave à l'activité associative de l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec (février 2015)

Le 26 février 2015, une plainte fut déposée par l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec à la suite du licenciement de 10 de ses membres le 28 janvier 2015. L'association allègue qu'il y a là contravention à l'article 12 du *Code du travail*²⁰ au motif que cela constitue une entrave à ses activités associatives.

Le lendemain, 27 février, la Société des casinos du Québec soulevait une objection préliminaire sur la base que l'association ne représente que du personnel cadre. Ainsi, le recours de l'article 12 *CT* étant réservé à une association de « salariés », celui-ci n'aurait donc pas lieu d'être, d'autant plus que la présomption de constitutionnalité de la loi rend irrecevable la plainte tant qu'un tribunal n'aura pas décrété l'inconstitutionnalité du sous-paragraphe 1 /) de l'article 1.

Toute loi devant être considérée comme valide, les tribunaux ne peuvent présumer de leur inconstitutionnalité<sup>21</sup>. C'est sur la base de ce principe établi par la Cour d'appel du Québec que, le 25 juin 2015, la CRT rejetait la requête en irrecevabilité de la Société des casinos du Québec et suspendait la procédure intentée en vertu de l'article 12 du *Code du travail* par l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec jusqu'au prononcé de la décision finale sur la requête en accréditation :

[40] [...] La requête en irrecevabilité est rejetée parce qu'il serait prématuré de mettre fin au litige avant même que la Commission n'ait eu l'opportunité de trancher la question constitutionnelle relative à la légalité de l'exclusion des cadres de la notion de « salariés » prévue au sous-paragraphe 1 du paragraphe 1) de l'article 1 du Code<sup>22</sup>.

Ainsi donc, au terme de cet aller-retour des parties devant les tribunaux (sur une période de cinq ans et demi), la table était mise en 2016 pour que le Tribunal administratif du travail tranche enfin le débat de fond : les cadres de premier niveau des deux associations requérantes sont-ils exclus de la notion de salariés du *Code du travail* et, advenant une réponse négative, peuvent-ils former une association de salariés conformément au *Code du travail* en vue de négocier collectivement leurs conditions de travail?

## **2. La décision du Tribunal administratif du travail sur les deux requêtes en accréditation**

Le 29 juillet 2016, la juge administrative Zaïkoff prenait en délibéré l'argumentation soumise par les parties en vue de rendre sa décision sur les deux dossiers le 7 décembre suivant. L'ampleur du texte (102 pages dans un cas et 94 dans l'autre) explique en soi le délai<sup>23</sup>. Dès le premier paragraphe, elle situe les paramètres de la décision à intervenir :

[1] La présente décision, ainsi que celle qui est rendue ce même jour dans le dossier CM 2009-5820, porte sur la constitutionnalité, en regard du droit à la liberté d'association, de l'exclusion du statut de cadre de la définition de « salarié » prévue au Code du travail (le **Code**), condition nécessaire à l'accréditation d'une association aux fins de la négociation collective<sup>24</sup>.

Comme énoncé précédemment, une conférence préparatoire entre les parties impliquées avait circonscrit le débat constitutionnel aux deux questions suivantes : l'exclusion porte-t-elle atteinte à la liberté d'association et, dans l'affirmative, cette atteinte est-elle acceptable dans ce que les tribunaux conviennent d'appeler « une société libre et démocratique<sup>25</sup> » nonobstant l'atteinte à un droit garanti par les Chartes?

### **2.1 Historique de la syndicalisation des cadres au Québec et autres éléments pertinents**

Des témoins experts tout comme d'autres venus relater les éléments factuels des deux cas à l'étude ont été entendus en cours d'audience. Dans un premier temps, les dispositions de certaines conventions internationales portant sur les droits fondamentaux du travail ont été analysées<sup>26</sup>. Par la suite, le tribunal a précisé la portée du terme « cadre », départageant en trois niveaux les personnes assignées à la direction d'une organisation. L'expression « cadre supérieur » vise des personnes investies de fonctions qui relèvent directement du conseil d'administration ou de la haute administration de l'entreprise. Le « cadre intermédiaire » sera celui impliqué au niveau de l'élaboration des politiques de l'entreprise tandis que le « cadre de premier niveau » s'assure que les directives de l'employeur sont respectées par les salariés.

La partie suivante de la décision porte sur ce qu'il en est au niveau de la législation fédérale du droit du travail, faisant état du fait que le *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2) prévoit à la définition du terme « employé » une exclusion pour les personnes qui n'occupent que des fonctions de direction<sup>27</sup>. Du coup, des « employés » au sens de ce texte de loi peuvent être des personnes qui ont uniquement des fonctions de surveillance (et non de direction). Voilà pourquoi, au fil des ans, les réalisateurs de la Société Radio-Canada, les surintendants d'une entreprise de débardage tout comme les capitaines de navires et certains superviseurs d'entreprises de téléphonie ont pu être accrédités selon le *Code canadien du travail*<sup>28</sup>. En somme, des personnes à qui l'on peut attribuer le qualificatif de « cadres de premier niveau »!

Un exposé prenant ses assises sur le rapport du professeur Michel Coutu de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal est venu préciser l'évolution historique du sujet. Dans la

province de Québec, dès les débuts de la législation en matière de contrat de travail collectif, les cadres (de quelque niveau que ce soit) ont été exclus de la notion de salarié. Ainsi, il ne leur était pas possible de faire partie d'une association accréditée lors de l'adoption de la *Loi des relations ouvrières* en 1944<sup>29</sup>.

L'exclusion des cadres du processus de syndicalisation se poursuit avec l'adoption du *Code du travail* en 1964. À partir de là, toutefois, il fut permis aux professionnels de former une association accréditée. Deux syndicats voient ainsi le jour : le « Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal » (en 1963) et le « Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec » (en 1964). Notons que dans les deux cas, les ingénieurs cadres sont inclus dans l'unité de négociation existante faisant en sorte qu'il ne s'agit pas à proprement parler d'associations accréditées officiellement selon le *Code du travail* mais plutôt d'associations volontairement reconnues par l'employeur. Dans la même lignée, la « Fédération des ingénieurs cadres du Québec » (devenue par la suite la « Fédération des professionnels salariés et cadres du Québec »), affiliée à la CSN, existera jusqu'à sa dissolution en 1979.

En 1969, le *Code du travail* est amendé et la reconnaissance volontaire d'association est alors abolie. Un amendement apporté l'année suivante à la législation permettra aux associations déjà reconnues chez Hydro-Québec et à la Ville de Montréal de survivre. Il en sera de même pour l'« Association des contremaîtres » à la Ville de Montréal<sup>30</sup>.

En 1978, le gouvernement provincial reconnaît par décret l'« Association des cadres supérieurs » aux fins des relations de travail. Plusieurs autres décrets reconnaissant des associations de cadres à la fonction publique suivront. À partir des années 1990, des associations de cadres seront regroupées en confédération et fédérations.

Nonobstant l'adoption de ces décrets gouvernementaux, la reconnaissance officielle des associations de cadres par voie législative est exceptionnelle et se limite aux deux employeurs ayant reconnu antérieurement à 1969 des associations de cadres, soit la Ville de Montréal et Hydro-Québec.

Au-delà de ces deux groupes, des associations de cadres du secteur public des établissements scolaires ou de la santé et des services sociaux seront

également établies, mais encore là par décrets gouvernementaux.

Le professeur Coutu poursuit son témoignage en précisant qu'il existe d'autres associations de cadres reconnues par entente avec l'employeur, entre autres, dans le secteur universitaire tout comme chez certaines sociétés d'État. Toutefois, seules des associations « accréditées » ont accès à un véritable processus de négociation collective. Certaines associations ont des échanges avec leur employeur, mais celui-ci décide seul en cas d'impasse. Dans d'autres cas, une consultation préalable est effectuée conformément à l'entente de travail, mais la détermination ou la modification des conditions de travail résulte d'une décision unilatérale de l'employeur et non pas d'un processus de négociation.

Les cas d'associations de cadres chez les employeurs du secteur dit privé sont pratiquement inexistantes aux dires du professeur Coutu.

Bien que le tribunal n'adhère pas à la totalité des éléments contenus au rapport du professeur Coutu, le juge Zaïkoff précise tout de même que ce rapport « demeure utile et probant dans son ensemble »<sup>31</sup>.

## 2.2 Les plaintes d'associations de cadres provinciales au niveau international

Le 18 mars 2003, la Confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ)<sup>32</sup> et trois associations de cadres de sociétés d'État, soit l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec (ACSCQ), l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec (APCPNHQ) et l'Association des directeurs et directrices de succursale de la SAQ (ADDS/SAQ), déposent une plainte au Comité sur la liberté syndicale de l'Organisation internationale du travail (OIT). En novembre 2004, le Comité sur la liberté syndicale conclut que l'exclusion des cadres du régime général du *Code du travail* ne respecte pas les engagements internationaux du Canada en la matière, plus spécifiquement la Convention 87 et la Convention 98 :

463. Au vu de tous ces éléments, le comité demande au gouvernement d'amender les dispositions pertinentes du Code du travail du Québec afin que les cadres jouissent du droit de bénéficier du régime général de droit de travail collectif et de constituer des associations jouissant des

mêmes droits, prérogatives et voies de recours que les autres associations de « salariés »<sup>33</sup>.

Au terme de ce constat, le comité formulait trois recommandations, dont la suivante :

470. Au vu des conclusions qui précèdent, le comité invite le conseil d'administration à approuver les recommandations suivantes :

a) Le comité demande au gouvernement d'amender le Code du travail du Québec afin que les cadres aient le droit de bénéficier du régime général de droit du travail collectif et de constituer des organisations jouissant des mêmes droits, prérogatives et voies de recours que les autres organisations de travailleurs, notamment en ce qui concerne les mécanismes de négociation collective et de règlement des différends et la protection contre les actes de domination et d'ingérence des employeurs, le tout conformément aux principes de la liberté syndicale<sup>34</sup>.

À la suite d'un suivi de la mise en œuvre de ses recommandations, le Comité sur la liberté syndicale de l'OIT déplorera l'absence de progrès et requerra des explications de la part du gouvernement provincial. Il le fera à plusieurs reprises subséquentement sans que la situation évolue. Le dépôt de la requête en accréditation devant la Commission des relations du travail (CRT) en novembre 2009 amène le gouvernement du Québec à réserver ses commentaires auprès du Comité sur la liberté syndicale de l'OIT. Dans un rapport de suivi de novembre 2011, le comité rapporte les observations suivantes du gouvernement du Québec :

Le Procureur général du Québec, agissant pour et au nom du gouvernement du Québec, est également partie à ces procédures judiciaires, lesquelles sont toujours en cours. Le gouvernement ajoute que les parties maintiennent ainsi une certaine forme de dialogue, qui n'exclut pas que des négociations, des consultations ou des échanges d'informations puissent avoir lieu entre les représentants des parties<sup>35</sup>.

Malgré une demande réitérée en octobre 2013 par le Comité sur la liberté syndicale de l'OIT pour une modification législative du *Code du travail* (afin de le

rendre conforme aux principes de la liberté syndicale), la juge Zaïkoff constate que la situation n'a pas changé à ce jour.

## **2.3 Les particularités de la preuve propres à chaque dossier**

### **2.3.1 Chez Hydro-Québec**

Hydro-Québec se décline en six paliers hiérarchiques de gestionnaires : le président-directeur général nommé par le conseil d'administration, le président, les vice-présidents, les directeurs, les cadres intermédiaires et les cadres de maîtrise, appelés aussi cadres de premier niveau.

Les cadres de premier niveau sont en partie ceux visés par la requête en accréditation. Au nombre de 800, ils sont répartis sur tout le territoire couvert par la société d'État.

Hydro-Québec gère environ 20 000 employés dont la majorité, syndiquée, est répartie au sein de neuf unités de négociation. Parmi les associations de cadres que compte la société d'État se retrouve le Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec (SPIHQ), dont certains de ses membres sont cadres de premier niveau et supervisent des salariés syndiqués. Ils font partie de la même unité de négociation que ces derniers, laquelle est régie par une convention collective conclue en vertu des dispositions du *Code du travail*.

L'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec (APCPNHQ) fut créée en 1985 en vue principalement d'améliorer les conditions de travail de ses membres et leur sécurité d'emploi. Elle compte 700 membres.

Au terme de plusieurs rencontres entre les parties, Hydro-Québec s'est montrée ouverte à reconnaître l'APCPNHQ, mais a voulu éviter tout vocable qui laisserait croire à l'existence d'un syndicat et à une négociation collective. C'est dans ce contexte que les parties ont signé une première entente le 11 juin 1986 où l'article 2 du document stipule :

#### **2. Reconnaissance de l'Association**

L'entreprise, dans son esprit de collaboration et de concertation, reconnaît l'Association comme :



a) le seul organisme représentatif et, par conséquent, habilité à discuter, rechercher et convenir avec l'entreprise d'ententes relatives aux conditions de travail des cadres de premier niveau;

b) le seul organisme représentatif habilité à représenter les cadres de premier niveau membres de l'Association auprès d'Hydro-Québec sur l'application de leurs conditions de travail<sup>36</sup>.

Plus tard dans l'année, l'association sera constituée en vertu des dispositions de la *Loi sur les syndicats professionnels* (RLRQ c. S -40) et, conformément aux dispositions de l'article 6 de cette loi, ses statuts et règlements précisent qu'elle vise l'étude, la défense et le développement des intérêts économiques, sociaux et moraux de ses membres<sup>37</sup>.

La preuve révèle qu'aujourd'hui, l'APCPNHQ représente entre 80 % et 86 % des cadres de premier niveau répartis dans l'ensemble des divisions et au sein du secteur corporatif d'Hydro-Québec.

Au fil des ans, différentes ententes portant sur des conditions de travail ont été conclues entre les parties sans toutefois que la négociation ayant mené à leur terme puisse être qualifiée de la même nature que celle préconisée pour la conclusion d'une convention collective. D'ailleurs, la dernière entente (qui date de 2010) réfère à des « encadrements » de l'entreprise ou à des « règles de gestion » édictées par l'employeur qui n'ont aucunement fait partie des discussions entre les parties. La décision ne précise pas si tel était le cas dans les versions précédentes, mais il y a lieu de croire qu'il en était ainsi. Élément important soulevé par la juge Zaïkoff, le terme « négociation » n'apparaît nulle part à cette entente. On y parle plutôt de « discussions » entre les parties.

La suite de la décision fait état longuement des différentes difficultés révélées par la preuve en ce qui a trait notamment à la relation entre les parties pour l'application de l'entente de travail et des mécanismes de communication qui y sont prévus. Selon les faits établis par la partie requérante, la dynamique relationnelle semble en être une où l'employeur se sert du canal de l'entente de travail pour faire part à ses cadres de premier niveau des décisions qu'il a prises à la suite des rencontres entre les parties.

### 2.3.2 Chez la Société des casinos du Québec

La Société des casinos du Québec est une filiale de la Société des loteries du Québec (connue sous le nom de Loto-Québec). Elle est responsable de la gestion des quatre casinos situés sur le territoire de la province. Cinq paliers de directions sont en place dans cet organisme pour le secteur des jeux : directeur général, directeur des jeux, deux chefs de services, chefs d'opération et les superviseurs des opérations, lesquels superviseurs forment ce qu'il est convenu d'appeler au présent débat les cadres de premier niveau. Le secteur des jeux comprend les tables de jeux, les machines à sous, le Keno (une sorte de bingo) et un salon de poker.

Le rôle des cadres de premier niveau (superviseur des opérations) consiste à superviser les croupiers aux tables de jeux qui, eux, sont des employés syndiqués. Le superviseur des opérations veille au bon déroulement des activités, plus particulièrement tout ce qui concerne le respect des règles du jeu, et il assume également la responsabilité du service à la clientèle. Entre deux et cinq croupiers sont sous la supervision de chacun. Comme mentionné à la décision, les cadres de premier niveau sont « les yeux et les oreilles de l'employeur sur le plancher »<sup>38</sup>. Cette catégorie de poste est issue d'une restructuration organisationnelle effectuée en 2005 alors que des responsabilités accrues à l'égard de la supervision des croupiers ont été confiées aux anciens chefs de tables et, du coup, le palier de supervision qui se situait au-dessus d'eux a été aboli. Une décision du tribunal en 1995 avait clairement établi (dans le cadre d'une requête en accréditation) que les anciens chefs de tables avaient le statut de représentant de l'employeur, ce qui les excluait de l'unité de négociation des croupiers<sup>39</sup>.

À la suite d'une modification unilatérale par l'employeur des horaires de travail des chefs de tables en 1996, ceux-ci décident de former l'année suivante l'« Association des superviseurs de tables de jeux du Casino de Montréal » en vertu de la *Loi sur les syndicats professionnels*, laquelle représentait uniquement les chefs de tables. En 2001, cette association prendra le nouveau nom de l'« Association des cadres de la Société des casinos du Québec (ACSCQ) » en vue de représenter désormais tous

les cadres de premier niveau. Un protocole d'entente interviendra ultérieurement avec l'employeur en vue d'officialiser le tout à l'établissement de Montréal ainsi qu'à celui de Lac-Leamy.

L'ACSCQ représente 250 superviseurs des opérations affectés aux tables de jeux de deux casinos tout comme un certain nombre d'autres superviseurs des opérations affectés à d'autres divisions pour lesquels cependant l'employeur refuse d'étendre le champ d'action de l'ACSCQ. Au moment du dépôt de la requête en accréditation, l'employeur reconnaît l'ACSCQ uniquement à titre de représentant des superviseurs des opérations aux tables de jeux. La requête déposée fait état d'une demande d'unité de négociation qui regrouperait également les cadres de premier niveau des autres divisions du secteur des jeux (machines à sous, Keno et salon de poker).

Malgré des demandes répétées de l'ACSCQ, l'employeur a toujours refusé d'élargir la reconnaissance de sa représentation à l'ensemble des superviseurs des opérations. Le principal argument pour justifier son refus est que l'ACSCQ ne représente pas la majorité des superviseurs des opérations dans ses autres secteurs des jeux. Selon l'employeur, la reconnaissance majoritaire doit être établie dans chacune des divisions (machines à sous, Keno et salon de poker) et non pas globalement.

Peu après sa formation en 1997, l'ACSCQ a adhéré à la Conférence nationale des cadres du Québec (CNCQ). Elle en est toujours membre au moment de l'audition. Au terme de deux rencontres de travail tenues en mars et septembre 2007 entre les représentants de la CNCQ et ceux du gouvernement du Québec, l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec (ACSCQ) a demandé aux représentants du gouvernement d'être reconnue à titre de représentant des cadres de premier niveau, tous secteurs confondus et dans l'ensemble des casinos. Elle réclame de plus l'établissement d'un mécanisme de règlement des différends, entre autres, pour les cas de fin du lien d'emploi.

En ce qui concerne les conditions de travail, le protocole d'entente réfère à un manuel des employés édicté par l'employeur. En 2004, un document intitulé « Guide des conditions de travail » est annexé au « Manuel du personnel cadre du casino » où plusieurs demandes faites antérieure-

ment par l'ACSCQ trouvent écho. Il est important toutefois de noter que ce document est l'œuvre unilatérale de l'employeur, l'ACSCQ n'ayant aucunement été consultée préalablement à son adoption. Une modification surviendra en 2012 où, encore là, l'association ne sera pas consultée. Les échelles salariales sont révisées annuellement au terme de ce document, tout comme les augmentations de salaire ainsi que les bonis (dont les règles d'octroi ont été modifiées unilatéralement par l'employeur autour de 2010). Aucune négociation entre les parties n'intervient sur ces sujets, la décision définitive revenant à l'employeur.

Comme cela semble être le cas pour l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec (APCPNHQ), l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec est de façon générale informée par l'employeur de la détermination des conditions de travail à intervenir et aucune négociation n'est tenue en ce sens entre les parties, hormis toutefois l'établissement des horaires de travail pour lesquels les travaux d'un comité mixte établi en 2003 ont porté ses fruits. Depuis, même s'il y a eu reconduction desdits horaires, l'ACSCQ n'a pas été préalablement consultée, exception faite de quelques occasions où des modifications ont été apportées à la demande de l'association. Depuis 2013, il ne semble plus y avoir de collaboration entre les parties à ce chapitre alors que l'employeur a retiré unilatéralement un horaire de travail précédemment établi, d'où la plainte en vertu de l'article 59 *C.L.* déférée à l'arbitrage en août 2014.

## 2.4 Les prétentions des parties

De part et d'autre, l'argumentation prend ses assises sur les décisions de la Cour suprême du Canada en matière de droit à l'association. Il va de soi cependant que les parties ne partagent pas les mêmes points de vue quant à la portée de ces enseignements.

Principalement, les deux associations requérantes plaident que l'exclusion de leurs membres du cadre associatif prévu par le *Code du travail* entrave de manière substantielle<sup>40</sup> leur droit à un véritable processus de négociation collective. Les éléments suivants sont soulevés pour étayer cette prétention :

- Insuffisance de l'indépendance de l'association
- Impossibilité de négocier collectivement les conditions de travail
- Absence d'un mécanisme permettant d'établir un rapport de force entre les parties
- Absence de recours à un tribunal spécialisé pour sanctionner le manquement à l'obligation de négocier de bonne foi
- Non-existence du droit de grève ou d'un mécanisme permettant de régler les litiges

En définitive, on y retrouve là les éléments de ce qu'il est convenu d'appeler « la nouvelle trilogie du droit du travail » telle qu'établie par la Cour suprême du Canada lors du prononcé de trois décisions concomitantes en janvier 2015<sup>41</sup>.

En contrepartie, l'argument principal soumis par les deux employeurs repose sur la prétention qu'il faut distinguer entre le droit d'association et le droit à l'accréditation, lesquels ne sont pas directement reliés. Donc, pour eux, l'exclusion d'une catégorie de personnes de l'application des dispositions sur le droit d'association prévues au *Code du travail* n'est pas en soi une violation de la liberté d'association. Ce faisant, les deux associations requérantes devraient démontrer que cette exclusion rend à toutes fins utiles impossible la constitution d'une association et qu'il y a là « entrave substantielle » à l'exercice de la liberté d'association.

Quant à l'obligation de négociation de bonne foi, les employeurs allèguent que le *Code civil du Québec* (CCQ-1991) y pourvoit déjà et qu'en cas de manquement, un recours devant le tribunal de droit commun peut être exercé.

La Procureure générale du Québec étant interpellée par la nature de la demande (la contestation de la constitutionnalité d'une disposition d'une loi du Québec), elle a fait valoir certains arguments de droit d'ordre plus général. Par souci d'économie, nous n'en ferons pas état, sauf en ce qui concerne l'obligation de loyauté inhérente à la fonction de cadre en entreprise et l'élément de confidentialité qui en découle, lesquels justifieraient selon ses prétentions la constitutionnalité de la disposition contestée du *Code du travail*.

### 3. La décision du Tribunal administratif du travail (TAT)

#### 3.1 Les décisions antérieures de la Cour suprême du Canada

La liberté d'association est un des grands droits que protègent autant la Charte canadienne que la Charte provinciale. Citant à cet effet la Cour suprême du Canada, la juge Zaïkoff, d'entrée de jeu, situe la place qu'occupe ce droit sur l'échiquier constitutionnel :

(49) Le droit d'association ne représente pas un droit simplement dérivé des autres droits et libertés garantis par la Constitution. Au contraire, il constitue un droit distinct doté d'un contenu autre, un droit essentiel au développement et au maintien de la société civile dynamique sur laquelle repose notre démocratie<sup>42</sup>.  
(Soulignement ajouté)

Par la suite, faisant état de l'évolution du droit d'association élaboré par la Cour suprême du Canada entre ce qu'il est convenu d'appeler « la trilogie de 1987 »<sup>43</sup> et « la trilogie de 2015 »<sup>44</sup>, elle expose les préceptes établis par le plus haut tribunal au pays.

La trilogie de 1987 avait amené la Cour suprême à définir la portée de la liberté d'association selon les droits que possède chaque individu, sans qu'ils puissent être élargis du fait de l'association. Ainsi, le droit à l'association se voulait à l'époque purement à titre individuel, le droit de négocier collectivement tout comme le droit de faire la grève n'étant aucunement considérés (nonobstant la dissidence du juge en chef Dickson dans *Renvoi relatif à l'Alberta* où ce dernier était d'avis que certaines activités collectives pouvaient faire l'objet d'une protection par la Charte).

Par la suite, avec l'arrêt *Dunmore*<sup>45</sup> en 2001, la Cour suprême décida dans ce cas précis que le caractère vulnérable du groupe visé entraînait pour l'État une obligation d'intervention positive afin de permettre l'association en vue de négocier de façon plus efficace. Le tribunal en vient à la conclusion que l'exclusion des travailleurs du régime général d'accréditation viole la liberté d'association.

L'arrêt *Health Services*<sup>46</sup> en 2007 permet finalement à la Cour suprême du Canada d'aborder plus spécifiquement le droit à la négociation collective. Elle conclut

que l'alinéa 2d) de la Charte canadienne protège le droit des salariés de participer à un véritable processus de négociation collective de leurs conditions de travail. La cour précise toutefois que c'est le processus qui est protégé, et non le résultat. C'est à cette décision que le concept de « l'entrave substantielle » apparaît; l'atteinte à la liberté de négociation doit, selon le tribunal, être substantielle. Ainsi, sera substantielle l'entrave qui affecte la réalisation des objectifs poursuivis et le processus lui-même. L'entrave doit donc avoir des incidences sur la capacité de négocier collectivement et toucher des sujets d'importance pour l'activité collective. La négociation collective de bonne foi impliquera alors un effort raisonnable pour arriver à un compromis acceptable.

S'ensuivit en 2011 l'arrêt *Fraser*<sup>47</sup> où des travailleurs contestaient une loi ontarienne mettant en place un régime particulier pour les travailleurs agricoles. La cour détermine dans ce cas que la loi contestée ne viole pas l'alinéa 2d) de la Charte canadienne. Selon le tribunal, cette loi permettait de participer à un processus de négociation collective puisque les travailleurs pouvaient former une association, formuler des revendications collectives à l'employeur et les voir prises en compte. La contestation du syndicat fut jugée prématurée car il n'avait pas tenté d'utiliser le mécanisme prévu par la loi, soit le recours à un tribunal spécialisé créé pour régler les différends (lequel permettait de s'assurer du respect de l'obligation de négocier de bonne foi).

La trilogie de 2015<sup>48</sup> permet en somme de cristalliser le changement d'approche entrepris à partir de la décision *Dunmore* (2001). Dans l'arrêt *Association de la police montée de l'Ontario*, la Cour suprême affirme que le droit à la négociation collective fait partie intégrante de la liberté d'association, laquelle est protégée par la Charte canadienne et n'est pas simplement un droit « dérivé » comme cela avait été qualifié à l'arrêt *Fraser* (2011). Le rapport de force dans les relations de travail entre employés et employeur est au cœur même de la liberté d'association. Il faut alors se demander si la mesure contestée perturbe l'équilibre des rapports de force que l'alinéa 2d) vise à établir de telle sorte que cela interfère de façon « substantielle » avec un processus véritable de négociation collective.

À l'arrêt *Meredith*, la Cour suprême du Canada juge que la loi contestée (une loi fédérale restreignant les augmentations salariales dans le secteur public) ne

viole pas la liberté d'association des membres de la GRC, car elle vise tous les fonctionnaires de la province et cette loi n'interdit pas les consultations sur d'autres questions salariales.

Finalement, l'arrêt *Saskatchewan* concerne le droit de grève des employés du réseau de la santé qui se voit restreint par l'adoption d'une loi provinciale. La Cour suprême consacre ici le droit de grève au rang des droits constitutionnellement protégés par la liberté d'association prévue à l'alinéa 2d) de la Charte canadienne. Étant partie intégrante du droit de négocier collectivement, si celui-ci est limité d'une manière qui entrave « substantiellement » le processus de négociation collective, il doit être remplacé par un mécanisme de règlement des différends.

### 3.2 Le régime législatif d'accréditation au Québec

Le droit d'association déterminé à l'article 3 du *Code du travail*<sup>49</sup> s'inspire des principes de la loi « Wagner » aux États-Unis. Conséquemment, il est indéniable que le but de toute accréditation est la négociation collective. Au terme des dispositions de l'article 53<sup>50</sup> du *Code du travail*, celle-ci doit « commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi ».

Le *Code du travail* favorise l'accréditation. Elle est la règle générale et les exclusions du droit à celle-ci doivent être vues de manière exceptionnelle. C'est donc dans ce contexte d'exception que la définition de « salarié » de l'article 1 du *Code du travail* prévoit nommément à son sous-paragraphe 1/1° qu'« une personne qui, au jugement du tribunal est employée à titre de gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec ses salariés » n'est pas comprise à la définition de « salarié ».

Le concept de cadre en entreprise se veut assez vaste. On peut viser des personnes qui simplement exercent un pouvoir de surveillance et veillent à l'application des directives de l'employeur. À l'autre extrémité du spectre, les personnes qui participent à l'élaboration des stratégies et des orientations sont également couvertes par cette notion. Au fil des ans, la jurisprudence et la doctrine en sont venues à concevoir trois paliers de cadres : les cadres de premier niveau, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs. Le sous-paragraphe 1/1° couvre les trois (3) niveaux de cadres, sans distinction.

### 3.3 L'exclusion du statut de cadre viole-t-elle la liberté d'association?

À cette question le tribunal répond positivement.

De façon générale, l'objet de l'exclusion des cadres de la notion de « salarié » contenue au *Code du travail* vise à empêcher des représentants de l'employeur de se placer en conflit d'intérêts en devant négocier collectivement leurs conditions de travail.

Pour en arriver à pareil constat, il faut regarder chacun des aspects couverts par la liberté d'association telle que reconnue par la Cour suprême du Canada et déterminer si les effets causés par cette atteinte constituent une entrave substantielle au droit de négocier collectivement.

Dans la décision *Association de la police montée de l'Ontario*, la Cour suprême établit qu'un processus véritable de négociation nécessite le droit pour les employés de former une association indépendante de la direction et le droit d'y adhérer.

Après analyse, la juge Zaïkoff en vient à la conclusion que la reconnaissance des deux associations requérantes par leurs employeurs s'effectue sur une base volontaire. Le caractère représentatif tout comme la détermination du groupe des employés visés relèvent de l'entière discrétion des employeurs. Dans les deux cas, s'il existe des désaccords sur les personnes pouvant être membres des associations (ce qui est le cas à la Société des casinos du Québec), seuls les employeurs décident de l'issue des litiges. L'ingérence ou l'entrave aux activités des associations peut survenir et aucune protection n'existe à cet effet. D'ailleurs, la Cour suprême a déterminé que ce dernier élément est de première importance pour l'atteinte de l'objectif de la négociation collective.

Quant à la capacité de négocier collectivement les conditions de travail, force est de constater qu'il y a déséquilibre du rapport de force entre les parties. Le tribunal constate l'existence de ce déséquilibre de la manière suivante :

(372) En l'espèce, les personnes en cause sont des cadres de premier niveau, dans une organisation qui comprend cinq paliers ou plus de gestion. Ils sont souvent issus eux-mêmes du groupe qu'ils supervisent. Tout en étant « les

yeux et les oreilles de l'employeur sur le plancher », ils ne bénéficient pas de la relation privilégiée que peuvent entretenir les cadres de niveaux supérieurs avec l'entreprise. Ils ne participent pas aux orientations de l'entreprise. Ils ne jouent pas non plus de rôle stratégique dans les relations du travail : ils ne négocient pas les conventions collectives, ils en assurent l'application dans le quotidien des activités. En résumé, les cadres de premier niveau sont véritablement entre « l'arbre et l'écorce ».

(373) À cela s'ajoute qu'en l'espèce, les employeurs en cause, des sociétés d'État, sont des entités puissantes, possédant d'importants moyens, et étroitement liées à l'appareil gouvernemental, dont elles bénéficient du soutien. La complexité de leur structure et le nombre d'intervenants alourdissent aussi la tâche des associations<sup>51</sup>.

La liberté d'association protège le processus de négociation, mais pas l'atteinte d'un résultat. Ce processus de négociation ne doit pas se limiter à un simple exercice de façade. Un véritable dialogue doit se mettre en place en vue de conclure un contrat de travail acceptable. Au terme de l'analyse du Tribunal administratif du travail, il ne semble pas que tel soit le cas pour les deux associations requérantes. La preuve soumise démontre que plusieurs sujets fondamentaux ne sont tout simplement pas ouverts à la discussion entre les parties.

(385) Étant exclues du régime général prévu au Code et en l'absence d'un régime répondant aux exigences constitutionnelles, l'ACSCQ et l'APCPNHQ n'ont pas accès à un mécanisme permettant d'assurer le respect des obligations de négocier de bonne foi et avec diligence<sup>52</sup>.

Contrairement aux prétentions des employeurs, le recours à un tribunal de droit commun pour sanctionner l'obligation de négocier de bonne foi n'a aucune commune mesure avec ce qu'il en est dans le cas d'un recours introduit devant une instance spécialisée. L'accessibilité, la rapidité et l'expertise en relations de travail y sont définitivement manquantes.

Finalement, l'exclusion du régime général a pour effet de priver les cadres de premier niveau de pouvoir exercer le droit de grève. Moyen privilégié en vue d'assurer une participation véritable au processus de

négociation collective, c'est par le rapport de force que le droit de grève établit entre les parties qu'il justifie son importance. Au terme de la décision de la Cour suprême à l'arrêt *Saskatchewan*, le législateur ne peut limiter ce droit d'une manière qui entrave substantiellement le processus de négocier collectivement. Dans le cas présent, il a tout simplement été supprimé sans être remplacé par un autre mécanisme, constituant du coup une entrave substantielle.

Les associations de cadres de premier niveau ont démontré qu'elles cherchent à exercer leur droit à un véritable processus de négociation collective. C'est leur incapacité à le faire en raison de leur exclusion du *Code du travail* et l'absence d'un régime législatif leur donnant accès au droit à la négociation collective qui constitue une entrave substantielle. Ce faisant, l'État a une responsabilité dans l'entrave substantielle au processus de négociation collective des deux associations requérantes. Le modèle de relations de travail préconisé pour ces deux associations de travailleurs n'établit pas l'équilibre essentiel à la tenue d'une véritable négociation collective.

De manière plus spécifique dans le cas Hydro-Québec, le tribunal détermine que les éléments suivants sont manquants en vue de justifier l'exclusion au droit à la négociation collective :

- Les cadres de premier niveau demeurent souvent tenus à l'écart par la direction qui prend des décisions les affectant sans consulter leur association.
- Les mécanismes de consultation sont défectueux ou insuffisants, ce qui empêche un processus véritable de négociation sur des objets importants.
- L'entente de travail intervenue n'est pas respectée par l'employeur ou son interprétation est sujette à désaccord, sans mécanisme indépendant de résolution des différends.

### **3.4 Cette violation se justifie-t-elle dans le cadre d'une société libre et démocratique?**

La dernière étape de l'analyse du tribunal consiste à déterminer si la violation à la liberté d'association telle qu'établie peut se justifier en vertu de l'article 1 de la Charte canadienne ou de l'article 9.1 de la Charte québécoise<sup>53</sup>.

Selon la décision de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Association de la police montée de l'Ontario*,

(139) [...] Cette procédure de justification exige que l'objectif de la mesure soit urgent et réel et que le moyen choisi pour l'atteindre soit proportionné à cet objectif, c.-à-d. qu'il possède un lien rationnel avec l'objet de la loi, qu'il porte le moins possible atteinte au droit garanti par l'al. 2 d) et qu'il soit proportionné sur le plan de ses effets (R. c. Oakes, [1986] 1 RCS 103; *Health Services*, par 137-139)<sup>54</sup>.

Selon les employeurs et la Procureure générale du Québec, l'exclusion des cadres de premier niveau serait nécessaire afin de conserver l'unité de direction dans des relations de travail de type « Wagner » où les deux parties risquent éventuellement de confronter leurs intérêts. L'obligation de loyauté jumelée à la volonté de vouloir éviter les conflits d'intérêts justifierait alors leur exclusion au droit à la négociation collective. Cet argument n'est pas retenu par le tribunal qui ne voit aucune justification entre l'exclusion des cadres de premier niveau du droit à l'association et le modèle de relations de travail de type « Wagner ».

Quant à l'obligation de loyauté, même si celle-ci incombe à tout salarié comme l'exigent les dispositions du *Code civil du Québec* portant sur le contrat de travail<sup>55</sup>, il n'y a rien selon le tribunal qui ferait en sorte que des cadres devraient être privés de leur droit à négocier collectivement sur cette base. Rien ne justifie un lien entre la privation à ce droit et l'atteinte de l'objectif de loyauté.

Bref, voir la syndicalisation comme un mode qui nuit nécessairement aux relations du travail est dépourvu de fondement aux dires du tribunal. D'ailleurs, la Cour suprême du Canada affirmait le contraire dans sa décision *Association de la police montée de l'Ontario* : « le respect de la liberté d'association peut même assurer plutôt que compromettre l'existence de bonnes relations et ainsi en renforcer la stabilité »<sup>56</sup>.

À la lumière de l'ensemble de ces considérants, la conclusion du tribunal nous semble sans équivoque. Les trois paragraphes suivants résument bien l'ensemble des éléments pris en considération, lesquels paraissent en conformité des enseignements de la Cour suprême du Canada :

(501) Le tribunal arrive à la conclusion que l'exclusion des cadres de la définition de salariés dans le contexte soumis porte atteinte à la liberté d'association garantie par l'alinéa 2d) de la Charte canadienne et par l'article 3 de la Charte québécoise et qu'elle n'est pas justifiée dans une société libre et démocratique.

[...]

(503) Ainsi, leur indépendance est incomplète, leur reconnaissance dépend entièrement de leur employeur respectif et il n'existe aucune protection contre l'ingérence. Cette exclusion entrave substantiellement leur capacité à négocier sur des objets importants. L'absence d'un mécanisme permettant de sanctionner l'obligation de négocier de bonne foi et la suppression du droit de grève, sans alternative, ne permettent pas (sic) rétablir le rapport de force entre les cadres de premier niveau et les employeurs, des sociétés d'État, ce qui constitue une entrave substantielle dans un tel contexte.

[...]

(505) Cette atteinte n'est pas justifiée en regard de l'article 1 de la Charte canadienne et de l'article 9.1 de la Charte québécoise. Le gouvernement n'a pas démontré que l'objet de l'exclusion du statut de cadre du Code, soit la prévention des conflits d'intérêts et de l'ingérence de l'employeur auprès des autres employés, ainsi que le maintien d'un équilibre lors d'un conflit de travail, était réel et urgent. De plus, il n'y a pas de lien rationnel entre l'objet de la mesure et l'atteinte aux droits. Enfin, cette atteinte n'est pas minimale. Par conséquent, cette exclusion est inopposable à la partie demanderesse et ne peut empêcher l'examen de sa requête en accréditation<sup>57</sup>.

En conséquence, le tribunal administratif du travail déclare inopérant le sous-paragraphe 1/1<sup>o</sup> du *Code du travail* dans le cadre de la requête en accréditation des associations de cadres de premier niveau au motif que cette disposition légale porte atteinte à la liberté d'association garantie par les Chartes. Conséquemment, le tribunal avise les parties qu'elles seront convoquées à une audience du Tribunal administratif du travail (TAT) en vue de disposer des requêtes en accréditation déposées.

Prenant soin de souligner que la Cour suprême du Canada a statué qu'un tribunal administratif ne peut prononcer une déclaration d'inconstitutionnalité

générale<sup>58</sup>, il peut toutefois déclarer l'invalidité de la disposition attaquée aux fins de l'affaire dont il est saisi; ce qui fut fait dans le cas présent. Encore là, la conclusion se veut en lien avec les enseignements de la Cour suprême du Canada.

#### 4. La suite légale des événements

Au terme de cette décision, le Tribunal administratif du travail (TAT) refusa la demande de suspendre de ses effets la décision rendue afin de permettre au législateur de prendre les mesures qu'il pourrait juger utiles quant au choix d'un régime approprié pour l'accréditation des cadres de premier niveau<sup>59</sup>.

Le 6 janvier 2017, les deux employeurs se sont pourvus en contrôle judiciaire de la décision du Tribunal administratif du travail (TAT) et les deux dossiers ont été réunis pour la suite des procédures. C'est dans ce contexte que la juge Chantale Châtelain de la Cour supérieure a ordonné le sursis des procédures. Faisant état des critères applicables pour l'octroi d'une telle demande de sursis, le tribunal y est allé des commentaires suivants, lesquels nous semblent à-propos pour la suite des événements :

(26) L'invalidité ou l'inapplicabilité constitutionnelle de l'exclusion de tous ou d'une certaine catégorie de cadres de la définition de salariés au Code du travail est une question complexe qui ne semble pas avoir été tranchée à ce jour. Selon la SCQ et HQ, question sur laquelle le tribunal ne se prononce pas, la réponse à cette question requiert notamment de se pencher sur l'équilibre des rapports de forces (sic) entre employeurs et salariés que le Code du travail a cherché à établir et si ce rapport de force est rompu par l'inclusion de cadres, quel que soit leur catégorie, dans la définition de salariés.

[...]

(35) [...] les Décisions du TAT, en prononçant l'inapplicabilité constitutionnelle de l'exclusion des cadres dans la définition de salariés au Code du travail met (sic) en place un tout nouveau paradigme dans le domaine des relations de travail.

(36) Or, il est acquis que le Code du travail est une loi d'intérêt public qui vise le bien commun et le fait que la SCQ et HQ y soient soumises malgré la volonté du législateur, et ce, avant que la question constitutionnelle ne soit

tranchée dans le cadre des pourvois en contrôle judiciaire constitue, de l'avis du Tribunal, un préjudice irréparable<sup>60</sup>.

Dans l'état actuel du dossier, celui-ci en est au stade de pourvoi en contrôle judiciaire auprès de la Cour supérieure. Les mémoires des employeurs ont été déposés au tribunal en juillet et août dernier de sorte qu'une décision est possible dans un avenir plus ou moins rapproché. Il va de soi que, eu égard à l'envergure et l'importance de la problématique soumise, des décisions de la Cour d'appel du Québec et, possiblement de la Cour suprême du Canada, s'ensuivront. À tout le moins, elles seront vivement souhaitées!

## Conclusion

Au terme de la décision rendue par le TAT, doit-on conclure que désormais tous les cadres de premier niveau de quelque entreprise que ce soit auront droit à l'accréditation en vertu du *Code du travail*? Nous croyons qu'il y a loin de la coupe aux lèvres pour affirmer pareille chose.

Dans un premier temps, même si la décision nous semble en lien avec les enseignements de la Cour suprême du Canada, il faudra attendre la confirmation des tribunaux judiciaires au regard des principes établis aux deux décisions concernées. Il est important de remarquer que, tel que précédemment affirmé, le Tribunal administratif du travail (TAT) n'a pas décrété l'inconstitutionnalité du sous-paragraphe 1/1<sup>o</sup> du *Code du travail* puisque cette instance n'a pas le pouvoir de le faire. Ce n'est que la non-application de cette disposition du *Code du travail* qui a été décidée dans les deux cas soumis. Il sera intéressant de voir si les tribunaux judiciaires suivront la voie tracée par le TAT et déclareront l'inconstitutionnalité du sous-paragraphe 1/1<sup>o</sup> du *Code du travail*; eux ont ce pouvoir.

Le fait que les deux associations requérantes font partie d'organisations paragouvernementales avec plusieurs niveaux hiérarchiques particularise la décision du TAT. Il ne faut toutefois pas exclure d'emblée tout organisme du secteur privé quant à une éventuelle application de ces principes de droit. Le cas d'entreprises commerciales d'envergure comportant différents niveaux hiérarchiques risquerait d'amener à la même conclusion dans la mesure où les éléments soulevés par la Cour suprême du Canada à ses trois décisions de 2015 s'y retrouvent.

Dans l'état actuel des choses, des interrogations subsistent au terme de la décision rendue. Ainsi, il existe une distinction entre le fait d'avoir le droit de négocier collectivement ses conditions de travail et celui d'avoir accès à un régime précis de relations de travail (l'accréditation en vertu du *Code du travail*). C'est d'ailleurs là le principal argument soulevé par les employeurs dans leur opposition à la demande des associations et la décision nous a semblé peu loquace sur ce sujet. Y aura-t-il lieu pour les tribunaux judiciaires de préciser ce point?

S'il s'avère un jour que cette décision serve de précédent pour l'établissement du droit à l'accréditation des cadres de premier niveau, certains sujets devront faire l'objet de clarification. Les cadres qui n'ont pas de réels pouvoirs de gérance deviendront-ils automatiquement « syndiqués » au terme de cette nouvelle approche du droit à l'association? Qu'advient-il, par exemple, des demandes d'accréditation en semblable contexte lorsque l'unité de négociation antérieurement reconnue chez un employeur vise « tous les salariés au sens du *Code du travail* »? Pourra-t-on alors conclure automatiquement que le groupe des cadres de premier niveau forme une unité de négociation plus appropriée qui justifierait son accréditation indépendante?

À court terme, s'il s'avère que la décision du TAT soit confirmée, celle-ci aura des répercussions majeures en cas de conflit de travail. Les cadres de premier niveau devenant des salariés au sens du *Code du travail*, leurs services ne pourront plus être requis en cas de grève ou lock-out. En raison du nombre de personnes concernées, il pourrait devenir, en pareil contexte, difficile pour les deux employeurs concernés par l'actuel débat de maintenir les opérations en cas de conflit de travail. Il en sera probablement de même pour toute organisation où les cadres de premier niveau obtiendront l'accréditation. Des batailles juridiques pour délimiter la frontière entre le cadre intermédiaire et le cadre de premier niveau seront à prévoir puisque l'enjeu sera de première importance pour le maintien des opérations advenant un conflit de travail<sup>61</sup>.

Doit-on conclure que toute exclusion des cadres du statut de salarié, telle qu'elle figure actuellement au *Code du travail*, risque de disparaître? Nous ne le croyons pas. Le cadre supérieur devra toujours maintenir une obligation de loyauté et éviter les conflits d'intérêts inhérents à sa fonction, d'où la justification



de son exclusion. En sera-t-il de même dans le cas du cadre intermédiaire?

S'il advenait que les tribunaux judiciaires confirment la règle établie en ce cas précis par le Tribunal administratif du travail, nous croyons qu'une intervention du législateur sera inévitable en vue de délimiter le

champ d'action de ce qu'il conviendra d'appeler un « cadre de premier niveau ». Dans cet ordre d'idées, le *Code du travail* devra encadrer le droit à la négociation collective pour ces derniers à la lumière des préceptes établis par la Cour suprême du Canada. La suite des événements sera à suivre!

## NOTES

- 1 *Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec (APCPNHQ) et Hydro-Québec*, 2016 QCTAT 6871; *Association des cadres de la Société des casinos du Québec et Société des casinos du Québec Inc.*, 2016 QCTAT 6870.
- 2 Instance aujourd'hui remplacée par le Tribunal administratif du travail (TAT).
- 3 1. Dans le présent code, à moins que le contexte ne s'y oppose, les termes suivants signifient :  
[...]  
l) « salarié » : une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération, cependant ce mot ne comprend pas :  
1° une personne qui, au jugement du Tribunal, est employée à titre de gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec ses salariés;
- 4 2010 QCCRT 0187.
- 5 2012 QCCS 112.
- 6 *Ibid.*, pages 8 et 10.
- 7 Une décision antérieure d'un commissaire du travail visant des employés occupant les mêmes fonctions que les requérants chez ce même employeur, décision confirmée par le Tribunal du travail en 1995, allait en ce sens : AZ-95147098 (T.T., 1995-09-21).
- 8 *R. c. Conway*, (2010) 1 RCS 765.
- 9 2014 QCCA 603; cité en page 6.
- 10 118. La Commission peut notamment :  
[...]  
4° décider de toute question de droit ou de fait nécessaire à l'exercice de sa compétence;  
N.B. L'article 118 *CT* a été abrogé lors de la mise en vigueur de la *Loi instituant le tribunal administratif du travail (LTAT)* le 1<sup>er</sup> janvier 2016. C'est dorénavant l'article 9 *LTAT* qui couvre ce sujet.
- 11 2. Chacun a les libertés fondamentales suivantes :  
[...]  
d) liberté d'association.  
  
1. La Charte canadienne des droits et libertés garantit les droits et libertés qui y sont énoncés. Ils ne peuvent être restreints que par une règle de droit, dans des limites qui soient raisonnables et dont la justification puisse se démontrer dans le cadre d'une société libre et démocratique.  
  
3. Toute personne est titulaire des libertés fondamentales telles la liberté de conscience, la liberté de religion, la liberté d'opinion, la liberté d'expression, la liberté de réunion pacifique et la liberté d'association.  
  
9.1. Les libertés et droits fondamentaux s'exercent dans le respect des valeurs démocratiques, de l'ordre public et du bien-être général des citoyens du Québec.  
La loi peut, à cet égard, en fixer la portée et en aménager l'exercice.
- 12 59. À compter du dépôt d'une requête en accréditation et tant que le droit au lock-out ou à la grève n'est pas exercé ou qu'une sentence arbitrale n'est pas intervenue, un employeur ne doit pas modifier les conditions de travail de ses salariés sans le consentement écrit de chaque association requérante et, le cas échéant, de l'association accréditée.  
  
100.10. Une mésentente relative au maintien des conditions de travail prévu à l'article 59 ou à l'article 93.5, doit être déferée à l'arbitrage par l'association de salariés intéressée comme s'il s'agissait d'un grief.
- 13 2015 QCCS 4645.
- 14 *Ibid.*, page 3.
- 15 2015 QCCA 2032.

- 
- 16 *Ibid.*, page 3.
- 17 2017 QCCA 877.
- 18 *Ibid.*, pages 12 et 13.
- 19 *Ibid.*, pages 18, 25, 27 et 28.
- 20 12. Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs, ne cherchera d'aucune manière à dominer, entraver ou financer la formation ou les activités d'une association de salariés, ni à y participer.
- 21 *Société de développement de la Baie-James et al. c. Chef Kanatenwat et al.*, (1975), CA, 169.
- 22 2015 QCCRT 0342, p. 9.
- 23 Les audiences sur la question de la constitutionnalité de l'exclusion du statut de cadre ont débuté en mars 2015 pour se terminer en juillet 2016.
- 24 2016 QCTAT 6871, p. 2
- 25 Les limites prévues aux articles 1 de la Charte canadienne et 9.1 de la Charte québécoise; (note 11).
- 26 *Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948.*  
*Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949.*  
*Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ratifié par le Canada en 1976).*  
*Pacte international relatif aux droits civils et politiques (également ratifié par le Canada en 1976).*
- 27 Art. 3(1) [...] *Sont exclus du champ d'application de la présente définition les personnes occupant un poste de direction ou un poste de confiance comportant l'accès à des renseignements confidentiels en matière de relations du travail.*
- 28 *Le Code canadien du travail* s'applique aux entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités relevant de la juridiction du gouvernement fédéral aux termes de la loi constitutionnelle.
- 29 S.Q. 1944, c. 30  
2. Dans la présente loi et son application, à moins que le contexte ne s'y oppose, les termes suivants ont le sens qui leur est donné ci-après :  
a) « salarié » signifie : tout apprenti, manœuvre ou ouvrier non spécialisé, ouvrier qualifié ou compagnon, artisan, commis ou employé qui travaille individuellement, en équipe ou en société; cependant, ce mot ne comprend pas :  
1° les personnes employées à titre de gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec ses salariés;
- 30 Le dernier paragraphe de l'article 21 du Code du travail de 1970 se lisait comme suit :  
(...) *Les associations qui étaient reconnues par la Commission hydroélectrique du Québec ou la Ville de Montréal le 2 août 1969 pour représenter des groupes de personnes comprenant en totalité ou en partie des gérants, surintendants, contremaîtres ou représentants de leur employeur dans ses relations avec ses salariés et qui, à cette date ou dans l'année précédant cette date, étaient à leur égard parties signataires à une entente collective de travail, sont à compter du 17 juillet 1970 des associations accréditées à leur égard comme si l'accréditation avait été accordée par un commissaire-enquêteur.*  
S. R. 1964, c. 141, a. 20; 1965 (1re sess.), c. 50, a. 2; 1969, c. 47, a. 9; 1969, c. 48, a. 9; 1970, c. 33, a. 1.
- 31 2016 QCTAT 6871; page 16.
- 32 Laquelle regroupe des associations de cadres municipaux et des réseaux de la santé et scolaires ainsi que les trois associations de cadres qui s'étaient jointes à la demande à l'Organisation internationale du travail (OIT) tel que mentionné au texte.
- 33 Rapport du Comité sur la liberté syndicale, n° 335, novembre 2004; cité en page 17, 2016 QCTAT 6871.
- 34 *Ibid.* ; cité en page 19, 2016 QCTAT 6871.
- 35 Rapport du Comité sur la liberté syndicale, n° 362, novembre 2011; cité en page 20, 2016 QCTAT 6871.
- 36 Cité à 2016, QCTAT; page 25.
- 37 6. Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude, la défense et le développement des intérêts économiques, sociaux et moraux de leurs membres.
- 38 2016 QCTAT 6870; page 25.
- 39 500-28-000102-95; 21 septembre 1995.
- 40 La Cour suprême du Canada a reconnu à la décision *Health Services (Health Services and Support – Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique* [2007] 2 RCS 391.) que seule « l'entrave substantielle » sera considérée comme étant un obstacle à la liberté d'association. Sera substantielle selon le tribunal l'entrave qui affecte la réalisation des objectifs poursuivis et le processus lui-même.

- 41 *Saskatchewan Federation of Labour c. Saskatchewan* [2015] 1 RCS 245; *Association de la police montée de l'Ontario c. Canada (Procureur général)* [2015] 1 RCS 3; *Meredith c. Canada (Procureur général)* [2015] 1 RCS 125.
- 42 *Association de la police montée de l'Ontario c. Canada (Procureur général)*, [2015] 1 RCS 3; cité en page 51, 2016 QCTAT 6871.
- 43 En 1987, trois jugements en droit du travail ont été rendus par la Cour suprême du Canada : *Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb.)* [1987] 1 RCS 313; *AFPC c. Canada* [1987] 1 RCS 424; *SDGMR c. Saskatchewan* [1987] 1 RCS 460.
- 44 Note 41.
- 45 *Dunmore c. Ontario (Procureur général)* [2001] 3 RCS 1016.
- 46 *Health Services and Support – Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique* [2007] 2 RCS 391.
- 47 *Ontario (Procureur général) c. Fraser* [2011] 2 RCS 3.
- 48 Note 41.
- 49 3. Tout salarié a droit d'appartenir à une association de salariés de son choix et de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration.
- 50 53. La phase des négociations commence à compter du moment où l'avis visé à l'article 52 a été reçu par son destinataire ou est réputé avoir été reçu suivant l'article 52.2.  
Les négociations doivent commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi.
- 51 2016 QCTAT 6871; page 75.
- 52 *Ibid.*, page 77
- 53 Note 11.
- 54 Note 41, cité à 2016 QCTAT 6871, page 91.
- 55 2088. Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et honnêteté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.
- 56 Note 41, cité à 2016 QCTAT 6871, page 97.
- 57 2016, QCTAT 6871, page 101.
- 58 *Cuddy Chicks Limited c. Ontario (Commission des relations de travail)*, [1991] 2 RCS 17; cité à 2016 QCTAT 6871, page 98.
- 59 Tel que cela fut demandé par la partie intimée.
- 60 2017 QCCS 2525, pages 6-7.
- 61 Dans la mesure où le cadre intermédiaire n'aura pas droit à l'accréditation.



Célébrer  
la pensée  
libre

---

Du 7 au 11 mai 2018

86<sup>e</sup>  
congrès de  
l'**ACFAS**

---

UQAC

# Le lien entre la Loi sur le développement durable et la Loi sur la qualité de l'environnement : sa nature et sa portée

Denis Bourque<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** L'unicité du droit environnemental québécois a fait un bond en avant en 2017. En effet, par l'intermédiaire d'un amendement à la *Loi sur la qualité de l'environnement*, l'Assemblée nationale donne un coup d'envoi à l'effectivité des principes de développement durable dont plusieurs se retrouvent à l'article 6 de la *Loi sur le développement durable*. L'actualisation de ces principes permet de mettre à jour les processus décisionnels et les instruments juridiques utilisés par l'État québécois pour rendre ses décisions, notamment celles reliées au régime d'autorisation environnementale. L'initiative législative prise par le Québec se répercute également sur le partage des champs de compétence prévus dans la *Loi constitutionnelle de 1867* et sur l'articulation des formes de gouvernance qui en découlent.

**ABSTRACT.** The uniqueness of environmental law in Quebec has taken a leap forward in 2017. Indeed, through an amendment to the *Environment Quality Act*, the National Assembly kicks off the environment effectiveness of the principles of sustainable development, many of which are found in section 6 of the *Sustainable Development Act*. The nature of these principles allows to update the analytical processes and legal instruments used by the Quebec government to make its decisions, particularly those related to the environmental authorization regime. Quebec's legislative initiative is also reflected in the division of powers provided for in the *Constitution Act, 1867*, and the resulting articulation of the means of "governance".

## Introduction

En mars 2017, l'Assemblée nationale insérait une « disposition préliminaire » dans la *Loi sur la qualité de l'environnement*<sup>1</sup>. Cette « disposition préliminaire » établit un lien entre deux lois « pivot » du droit environnemental québécois, à savoir la *Loi sur le développement durable* (LDD)<sup>2</sup> et la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE)<sup>3</sup> (LDD – LQE). Ce changement entraîne des conséquences importantes, notamment pour la réalisation des grands projets ayant des incidences économiques. Nous verrons d'abord le contenu de cette disposition préliminaire afin de bien la situer dans l'ordonnancement juridique québécois. Ensuite, nous verrons les principales caractéristiques des lois en cause afin de saisir la portée du lien qui les unit. Enfin, nous examinerons l'application du lien LDD – LQE dans trois si-

tuations particularisées : le lac Saint-Jean, les oléoducs et la Banque de l'infrastructure du Canada. Ces trois « terrains d'application » nous feront prendre conscience à la fois de l'importance de l'avancée législative réalisée, mais aussi de la complexité reliée à l'effectivité du droit en cause.

## 1. L'adoption d'une « disposition préliminaire » dans la Loi sur la qualité de l'environnement

Cette disposition préliminaire se lit comme suit :

### DISPOSITION PRÉLIMINAIRE

Les dispositions de la présente loi visent la protection de l'environnement de même que la sauvegarde des espèces vivantes qui y habitent, dans la mesure prévue par la loi. Elles favorisent la

<sup>a</sup> Professeur, LL. D., avocat, Université du Québec à Chicoutimi.

réduction des émissions de gaz à effet de serre et permettent de considérer l'évolution des connaissances et des technologies, les enjeux liés aux changements climatiques et à la protection de la santé humaine, ainsi que les réalités des territoires et des collectivités qui les habitent.

Elles affirment le caractère collectif et d'intérêt public de l'environnement, lequel inclut de manière indissociable les dimensions écologiques, sociales et économiques.

Les objectifs fondamentaux de cette loi font que la protection, l'amélioration, la restauration, la mise en valeur et la gestion de l'environnement sont d'intérêt général.

Elles assurent le respect des principes de développement durable, tels que définis dans la Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1) ainsi que la prise en compte des impacts cumulatifs<sup>4</sup>.

D'entrée de jeu, en adoptant cette disposition préliminaire, l'Assemblée nationale souligne clairement qu'elle attribue une portée considérable aux objectifs de la LQE, qu'elle adhère à d'importantes valeurs environnementales et sociétales et qu'elle entend promouvoir l'effectivité des principes de développement durable en précisant que les dispositions de la LQE « assurent le respect des principes de développement durable tels que définis dans la *Loi sur le développement durable* »<sup>5</sup>. L'Assemblée nationale a profité de la modernisation de la LQE pour mieux intégrer les 16 principes de la LDD dans le régime d'autorisation environnementale des projets et des activités susceptibles d'affecter l'environnement<sup>6</sup>.

Ce lien favorise la cohérence en matière de droit environnemental québécois. Ce secteur du droit est actuellement marqué par une forme d'éclatement puisque, sur le plan québécois, plusieurs lois touchent à ce secteur du droit, compte tenu des champs de compétence attribués aux États fédérés canadiens (provinces). À noter que cette forme d'éclatement existe également au niveau de l'État fédéral puisque les deux ordres de gouvernement peuvent adopter des lois touchant les questions environnementales. Comme le rappelle la professeure Halley, la Cour suprême du Canada a précisé que l'environnement n'est pas un domaine de compétence législative en vertu du partage des champs de compétence prévu dans la *Loi constitutionnelle de*

1867<sup>7</sup>. La professeure Halley précise que l'environnement est plutôt un « sujet diffus qui touche plusieurs domaines fédéraux et provinciaux. Par conséquent, la Constitution doit être interprétée de façon à accorder aux deux paliers de gouvernement des moyens de protéger l'environnement tout en maintenant la structure fédérative de la Constitution. Une disposition relative à l'environnement est constitutionnellement valide si elle relève de par son caractère véritable de l'une des compétences législatives attribuées à son auteur »<sup>8</sup>.

Par conséquent, autant au niveau fédéral que provincial (Québec), de multiples lois touchent l'environnement et celles-ci sont valides dans la mesure où elles se rattachent à l'un ou l'autre des champs de compétence prévus dans la *Loi constitutionnelle de 1867*<sup>9</sup>.

## **2. Les caractéristiques de la Loi sur le développement durable (LDD) et de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)**

### **2.1 Les caractéristiques de la Loi sur le développement durable**

L'objectif de la loi est « d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable »<sup>10</sup>.

Afin de préciser l'objectif qu'elle poursuit, cette loi ajoute que les mesures qu'elle contient « concourent plus particulièrement à réaliser le virage nécessaire au sein de la société face aux modes de développement non viable, en intégrant davantage la recherche d'un développement durable, à tous les niveaux et dans toutes les sphères d'intervention, dans les politiques, les programmes et les actions de l'Administration »<sup>11</sup>.

Cette loi prévoit aussi une définition du développement durable, lequel s'entend « d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement »<sup>12</sup>.

Quant à son application, cette loi touche « le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères, de même que les organismes du gouvernement et les entreprises du gouvernement visés par la *Loi sur le vérificateur général* »<sup>13</sup>.

Par conséquent, pour le moment, les municipalités, les commissions scolaires, les hôpitaux et les universités ne sont pas assujettis à la *Loi sur le développement durable*. Cependant, le gouvernement pourrait éventuellement, par décret, décider de les assujettir<sup>14</sup>.

Relativement aux municipalités, il importe de bien saisir la portée des propos de la Cour d'appel du Québec dans l'arrêt *Walton*<sup>15</sup> où elle souligne que la *Loi sur les compétences municipales* attribue aux municipalités des compétences touchant plusieurs domaines, dont celui portant sur l'environnement. Cette loi accorde aux municipalités un large pouvoir réglementaire en cette matière. Selon la Cour d'appel, les lois québécoises relatives à l'environnement, y compris la *Loi sur le développement durable*, « doivent se refléter dans la mise en œuvre de la *Loi sur les compétences municipales* ». Donc, les dispositions de la *Loi sur les compétences municipales* doivent être appliquées « à la lumière du corpus législatif québécois en matière environnementale », lequel comprend la *Loi sur le développement durable*<sup>16</sup>. Par conséquent, dans la mise en œuvre, entre autres, de leur compétence spécifique en matière d'environnement, les municipalités doivent réfléchir sur les techniques à utiliser pour tenir compte, d'une façon ou d'une autre, des principes de la *Loi sur le développement durable*.

Afin d'atteindre son objectif, la loi prévoit l'élaboration et l'application d'une stratégie gouvernementale qui contient des principes de développement durable<sup>17</sup> auxquels s'ajoutent 16 autres principes prévus dans la loi elle-même<sup>18</sup>.

En plus des principes de développement durable comme moyen d'atteindre son objectif, la *Loi sur le développement durable* prévoit l'utilisation de trois autres catégories de moyens.

Premièrement, la rédaction de « plans d'action » par les entités visées par la loi (comprenant les ministères et les sociétés d'État)<sup>19</sup>.

Deuxièmement, la création du poste de commissaire au développement durable, lequel doit, au

moins une fois par année, faire part « de ses constatations et de ses recommandations ayant trait à l'application de la Loi sur le développement durable » et « de ses commentaires concernant les principes, les procédures ou les autres moyens employés en matière de développement durable par l'Administration au sens de la Loi sur le développement durable, ainsi que par les autres organismes et établissements assujettis à cette loi »<sup>20</sup>.

Troisièmement, l'insertion dans la *Charte des droits et libertés de la personne* d'un nouveau droit qui se lit comme suit :

46.1 Toute personne a droit, dans la mesure et suivant les normes prévues par la loi, de vivre dans un environnement sain et respectueux de la biodiversité<sup>21</sup>.

Les professeurs Paule Halley et Denis Lemieux expriment les commentaires suivants quant à la valeur et l'effectivité de ce droit :

Au Québec, la *Charte des droits et libertés de la personne* occupe une place privilégiée dans la hiérarchie des normes. L'introduction du droit à l'environnement dans ce texte équivaut donc à une proclamation solennelle du caractère fondamental de la protection environnementale<sup>22</sup>.

L'intention du législateur en introduisant l'article 46.1 dans la Charte québécoise peut également être un critère permettant d'assurer la validité et l'effectivité de ce droit. Tout nous laisse supposer qu'elle visait à permettre à tout citoyen de se plaindre du non-respect du droit à l'environnement. Cette large portée accorde à cet article une valeur importante<sup>23</sup>.

Comme telle, la protection de l'environnement constitue une valeur fondamentale et un principe directeur de l'action gouvernementale<sup>24</sup>.

[...] il (l'article 46.1) pourra faire sanctionner judiciairement l'omission d'agir de l'Administration par un jugement déclaratoire [...]<sup>25</sup>.

[...] l'adoption d'une stratégie de développement durable par le gouvernement québécois est de nature à amplifier l'utilisation de l'article 46.1 comme facteur d'interprétation des lois et règlements et comme facteur décisionnel<sup>26</sup>.

Rappelons qu'en 2008, le juge Dutil, qui s'exprimait au nom de la Cour d'appel du Québec, soulignait la portée quasi constitutionnelle du droit prévu à l'article 46.1 :

Le droit à un environnement sain a récemment été investi d'une valeur quasi constitutionnelle puisqu'il est désormais inscrit à l'article 46.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. En cas de doute dans l'interprétation d'un acte administratif, il ne faudrait pas privilégier celle qui serait contraire à l'objectif de préservation de l'environnement, lequel doit être poursuivi à tous les niveaux de gouvernement<sup>27</sup>.

Cette valeur fondamentale que constitue la protection de l'environnement véhiculée par l'article 46.1 de la *Charte québécoise* prend une acuité particulière étant donné le fait que la Cour suprême du Canada dans l'arrêt *Baker*<sup>28</sup> a exprimé le principe selon lequel « toute autorité administrative est présumée tenir compte des valeurs fondamentales lorsqu'elle adopte une décision »<sup>29</sup>.

Sur le plan des responsabilités ministérielles, notons qu'en plus d'assurer la protection de l'environnement, le ministre du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques est également « chargé de coordonner l'action gouvernementale en matière de développement durable et de promouvoir le respect, particulièrement dans leur volet environnemental, des principes de développement durable auprès de l'Administration et du public »<sup>30</sup>.

## 2.2 La Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)

La LQE est un élément important du droit environnemental québécois et la « disposition préliminaire » nouvellement insérée au début de la LQE en rappelle la portée et l'étendue.

Au moins 82 règlements ont été édictés en vertu de cette loi, lesquels touchent plusieurs domaines d'activité dont, entre autres, la protection de l'environnement<sup>31</sup>, les attestations d'assainissement<sup>32</sup>, la protection et la réhabilitation des territoires<sup>33</sup>, la protection et la gestion des ressources en eau<sup>34</sup>, l'assainissement de l'atmosphère<sup>35</sup> et la gestion des matières résiduelles<sup>36</sup>.

D'une façon particulière, la LQE encadre le processus d'évaluation environnementale des grands projets industriels au terme duquel le gouvernement adopte un décret autorisant ou refusant le projet<sup>37</sup>. Les décrets délivrés en vertu de la LQE sont des instruments juridiques privilégiés qui vont contribuer à « assurer le respect des principes de développement durable, tels que définis dans la *Loi sur le développement durable* »<sup>38</sup>. Nous allons assister à une nouvelle configuration des décrets afin que ceux-ci traduisent juridiquement les principes de développement durable dans des situations particularisées.

## 3 L'application de la « disposition préliminaire » à des situations particularisées

### 3.1 Le lac Saint-Jean

La problématique reliée aux droits conférés à la compagnie Rio Tinto Alcan (RTA) est un terrain d'application intéressant visant à démontrer la nécessité de reconfigurer le contenu de cet instrument juridique qu'on appelle « décret » par lequel le gouvernement québécois rend sa décision. Ce décret, délivré en vertu de la LQE, doit davantage démontrer le lien entre les principes et les valeurs contenus dans la *Loi sur le développement durable* et les droits qui peuvent être conférés notamment par la LQE et qui ont trait à l'utilisation de la ressource qu'est le lac Saint-Jean.

Rappelons qu'en 1985, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) tenait une audience publique relativement au *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean*<sup>39</sup>. Dans son rapport, le BAPE met en évidence la nécessité de « faire la lumière sur les droits, devoirs et pouvoirs d'Alcan et des riverains »<sup>40</sup>. Il ajoute que cette clarification « constitue le fondement d'une meilleure compréhension de la légitimité des gestes posés par chacun »<sup>41</sup>. Il précise également que, de diverses manières, la « confusion » caractérise les droits conférés ainsi que l'exercice de ceux-ci<sup>42</sup>. Après avoir examiné sous plusieurs aspects la portée et l'étendue des droits conférés à RTA (autrefois Alcan) par l'État québécois, le BAPE pose les deux questions vitales suivantes : « Cette logique juridique a-t-elle encore un sens au Québec en 1985? Ne mériterait-elle pas d'être révisée? »<sup>43</sup> Le BAPE insiste sur le fait que différents problèmes juridiques devraient



« être clarifiés, mis à jour et interprétés à la lumière des réalités sociales et juridiques de 1985 »<sup>44</sup>.

En vue de la tenue d'une audience publique par le BAPE à l'automne 2016 sur le *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean 2017-2026*, RTA a déposé une étude d'impact sur l'environnement<sup>45</sup>. Dans son étude d'impact, la compagnie Rio Tinto Alcan fait une description des droits qu'elle détient<sup>46</sup>. Dans le cadre législatif de l'époque, notamment en vertu d'un acte notarié du 12 décembre 1922 (publié le 28 juillet 1924) et de la *Loi de la Commission du lac Saint-Jean* (avril 1927), le gouvernement du Québec a octroyé à RTA plusieurs « catégories de droits », plus particulièrement celui « d'élever et de maintenir les eaux jusqu'au niveau maximum de 17,5 pieds au-dessus de zéro de l'échelle d'étiage du quai de Roberval »<sup>47</sup>. De plus, de gré à gré, « divers droits » ont été acquis depuis plusieurs décennies par RTA avec un grand nombre de riverains du lac Saint-Jean. Il s'agit de « divers droits autres que le droit de propriété ou nue-propriété que possède RTA » et qui ont trait notamment à l'inscription de « servitudes conventionnelles » dans des transactions privées avec des riverains.

Quant à la question des droits qu'elle détient, RTA résume la situation de la façon suivante :

Bref, les droits exercés par Rio Tinto Alcan aujourd'hui découlent principalement de l'acte de 1922, des droits acquis de gré à gré et de ceux issus du processus mis en place par la Loi de la Commission du lac Saint-Jean de 1927. L'exploitation des ressources hydrauliques se fait également conformément, entre autres, à la Loi sur le régime des eaux, en vigueur au Québec depuis fort longtemps<sup>48</sup>.

En terminant la description des droits qu'elle détient, RTA formule l'affirmation suivante :

Les droits historiquement concédés aux auteurs de Rio Tinto Alcan et exercés depuis près d'un siècle sont clairs. Ils font toutefois appel à des concepts juridiques nombreux et parfois fort complexes. Nous sommes convaincus que l'exercice de ces droits s'inscrit parfaitement dans le contexte juridique actuel<sup>49</sup>.

L'audience publique qui devait avoir lieu à l'automne 2016 a été reportée à mai 2017 afin de

permettre aux parties prenantes d'engager des négociations sur la gestion du lac Saint-Jean. Ces négociations ont permis aux parties prenantes d'adopter l'*Entente de principe d'avril 2017 (Modèle de gestion participative du lac Saint-Jean)*<sup>50</sup>.

À l'occasion de l'audience tenue en mai et juin 2017, le promoteur a de nouveau fait la description des droits qu'il détient<sup>51</sup> et les autres parties prenantes ont fait part de leurs préoccupations<sup>52</sup>. Les points de vue exprimés portaient « tout d'abord sur les droits de RTA et des propriétaires riverains du lac Saint-Jean, la gestion participative du lac convenue dans l'*Entente de principe d'avril 2017* et la fluctuation de son niveau d'eau au cours de l'année »<sup>53</sup>.

Dans son rapport, le BAPE a pris acte, entre autres choses, de l'*Entente de principe d'avril 2017* en formulant certains avis<sup>54</sup>. Quant à la problématique de l'ensemble des droits détenus par RTA (ceux conférés par l'État québécois et ceux acquis de gré à gré), le BAPE a dit qu'il appartenait à l'État québécois de décider s'il était opportun d'enclencher cette révision<sup>55</sup>.

Compte tenu des faits, des constats et des avis contenus dans les deux rapports du BAPE (celui de 1985 et celui de 2017), et prenant en considération la portée et l'étendue de la nouvelle disposition préliminaire de la LQE, l'État québécois devrait réviser l'attribution des droits conférés à RTA. Le Comité des parties prenantes de la gestion durable du lac Saint-Jean affirme qu'une « large majorité sinon la totalité des utilisateurs et riverains du lac Saint-Jean considèrent les droits de RTA excessifs en 2017, soit à toutes fins utiles celui d'éroder ses berges sans obligation aucune de corriger la situation. Le Comité demande au législateur de rendre le promoteur imputable des conséquences de sa gestion. Il ajoute que de nombreux propriétaires riverains remettent en cause les droits de propriété du promoteur et réclament de clarifier les droits et responsabilités de chacune des parties prenantes de la gestion du lac, de même que les droits et intérêts de la Première Nation des Pékouakamiulnuatsh »<sup>56</sup>.

En fait, les motifs militant en faveur d'une telle révision trouvent des points d'appui principalement dans trois éléments. Premièrement, l'attribution actuelle des droits ne respecte pas le nouveau cadre juridique qui a été mis en place par le lien LDD – LQE, lequel est caractérisé par l'émergence de nouveaux concepts juridiques et de nouvelles

valeurs sociétales (nouveaux paradigmes) qui conduisent, entre autres choses, à une nouvelle configuration de l'instrument juridique utilisé pour rendre la décision, à savoir le décret<sup>57</sup>.

Déjà en 2011 dans l'arrêt *Wallot*, la Cour d'appel du Québec soulignait l'influence de la LDD dans le processus décisionnel et l'émergence de nouvelles valeurs environnementales et de nouveaux concepts juridiques. Elle marque en ces termes cette évolution du cadre juridique :

Cette loi (Loi sur le développement durable) oblige l'administration publique, lors de l'exercice de ses attributions, tout en répondant aux besoins présents, de ne pas compromettre ceux des générations futures. Plus précisément, la loi prévoit que la protection de l'environnement fait partie du processus de développement durable et que l'ensemble des activités humaines doit être respectueux de la capacité de support des écosystèmes, d'où la nécessité d'en assurer la pérennité<sup>58</sup>.

D'autres concepts juridiques et valeurs environnementales et sociétales s'ajoutent à ceux déjà énoncés par la Cour d'appel, à savoir le « rôle de fiduciaire de l'État québécois notamment en matière d'utilisation des ressources naturelles<sup>59</sup>, le concept de « patrimoine commun »<sup>60</sup>, le concept « d'État gardien »<sup>61</sup>, le concept « d'acceptabilité sociale »<sup>62</sup>, le principe du « pollueur payeur »<sup>63</sup>, le concept de « bien collectif »<sup>64</sup>.

Dans l'arrêt *Wallot*, la Cour d'appel souligne l'importance de la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection* qui prévoit que l'eau est une ressource qui fait « partie du patrimoine commun de la nation québécoise »; elle attire notre attention sur l'article 2 de cette législation qui prévoit que « la protection, la restauration, la mise en valeur et la gestion des ressources en eau sont d'intérêt général et concourent à l'objectif de développement durable »<sup>65</sup>.

Ces propos de la Cour d'appel prennent une acuité particulière dans le contexte où RTA souligne que « légalement, elle n'est nullement tenue de lutter contre l'érosion que ses activités pourraient causer »<sup>66</sup>.

La détention excessive de droits par RTA, comme cela a été mentionné par le Comité des parties prenantes de la gestion durable du lac Saint-Jean, rend

difficile la détermination des contours du concept de « patrimoine commun » (bien collectif) dans son application à la gestion du lac Saint-Jean. Pourtant, dans son étude d'impact, RTA semblait manifester une ouverture relativement au concept de « patrimoine commun ». En effet, relativement à la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection*, RTA affirme elle-même qu'il s'agit là « d'une loi importante dont la portée de certains nouveaux concepts qu'elle introduit reste à déterminer »<sup>67</sup>. Elle souligne que « si éventuellement, par l'adoption de cette loi, Rio Tinto Alcan se voyait attribuer des responsabilités additionnelles envers le patrimoine commun, puisque l'État en est le gardien, il devrait à ce titre permettre à Rio Tinto Alcan de remplir ses obligations, en l'occurrence, dans le cadre d'un renouvellement de décret »<sup>68</sup>. RTA admet donc la possibilité que l'État québécois puisse intervenir et modifier, d'une certaine manière, par décret ou par loi, les droits qu'elle détient compte tenu de l'évolution du contexte juridique québécois provoqué, entre autres, par la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection*. Compte tenu de ce contexte, il devient difficile de saisir l'affirmation de RTA selon laquelle « l'exercice de ces droits s'inscrit parfaitement dans le contexte juridique actuel » lorsque cette même compagnie admet, du même souffle, que le contexte juridique québécois contient de « nouveaux concepts [...] qu'il reste à déterminer »<sup>69</sup>.

Deuxièmement, l'attribution actuelle des droits ne respecte pas les principes de développement durable. Dans son *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean (2017-2026) – Étude d'impact sur l'environnement*, RTA affirme ce qui suit : « Rio Tinto Alcan respecte en tous points les principes de développement durable auxquels réfère entre autres la *Loi sur le développement durable*. Le rapport d'analyse du développement durable du PSBLSJ de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) le confirme »<sup>70</sup>. À la demande de RTA, la Chaire en éco-conseil de l'UQAC a effectivement rédigé et remis un rapport à RTA<sup>71</sup>. Cependant, ce rapport ne confirme pas que RTA « respecte en tous points les principes de développement durable ». Sur la question précise de la clarification des droits détenus par RTA, la Chaire en éco-conseil affirme plutôt qu'il y a un « enchevêtrement des droits » et qu'en vertu des principes de développement durable, l'État québécois doit procéder à la clarification des droits détenus par RTA<sup>72</sup>.

Troisièmement, l'attribution actuelle des droits ne respecte pas un droit de portée quasi constitutionnelle et un autre de portée constitutionnelle. Le droit de portée quasi constitutionnelle est prévu à l'article 46.1 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*<sup>73</sup>.

Dans le contexte de l'utilisation et de l'exploitation du lac Saint-Jean, la personne qui désire se prévaloir du droit que lui confère l'article 46.1 doit « s'aménager » et « cohabiter » avec ceux conférés à RTA. Cependant, pour cohabiter, encore faudrait-il connaître la nature, l'étendue et la portée des droits conférés à RTA. La nature, la diversité et les catégories de droits décrits par RTA ne permettent pas à une personne de respecter la « mesure » et les « normes prévues par la loi ». Voici un exemple qui donne une idée de la complexité et du caractère bigarré de certains droits détenus par RTA : « Une participante indique que le droit de baignage du promoteur et la superficie de la servitude qui y est associée augmentent avec l'érosion et le recul des berges. Elle indique ainsi qu'il s'agit d'un “droit non seulement perpétuel et réel, mais qui se sert lui-même” »<sup>74</sup>. Cet exemple démontre qu'il est difficile de saisir la portée de l'affirmation de RTA selon laquelle les droits qu'elle détient sont « clairs » mais « fort complexes »<sup>75</sup>.

Cette confusion qui semble exister dans certaines catégories de droits détenus par RTA prend une acuité particulière compte tenu du fait que le BAPE exprime l'avis que « le promoteur et ses partenaires du futur *Conseil de gestion durable du lac Saint-Jean* gagneraient à produire et à diffuser un document conjoint de vulgarisation résumant les droits et obligations de Rio Tinto Alcan et des propriétaires riverains dans le contexte du programme de stabilisation des berges et de l'entente de principe d'avril 2017 »<sup>76</sup>. De plus, le BAPE fait un constat et exprime l'avis suivant :

La commission d'enquête constate que l'entente d'avril 2017 ne précise pas comment la structure de gouvernance qu'elle prévoit s'intégrera au cadre préexistant de gestion intégrée des ressources en eau du bassin versant du lac Saint-Jean. [...] Avis – La commission d'enquête est d'avis qu'il faudrait prévoir l'arrimage des travaux de la structure de gouvernance avec ceux de la table de concertation de l'Organisme de bassin versant Lac-Saint-

Jean, notamment afin d'assurer la conformité de la nouvelle gouvernance du lac avec les orientations définies par cet organisme<sup>77</sup>.

Les remarques formulées par le BAPE auront des conséquences sur les conditions d'exercice du droit conféré à toute personne en vertu de l'article 46.1 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*. En d'autres termes, pour qu'une personne exerce son droit prévu à l'article 46.1, il devra se situer par rapport aux droits détenus par RTA qui, elle-même, devra établir la ligne de démarcation avec les droits détenus par les riverains. Cet exercice va inéluctablement se répercuter sur le fonctionnement de la structure de gouvernance prévue dans l'*Entente de principe d'avril 2017*. Et celle-ci devra, de son côté, trouver le moyen, sur le plan du droit, de « s'arrimer » avec la structure de gouvernance de l'organisme de bassin versant (OBV).

Encore ici, la portée excessive des droits conférés à RTA risque de rendre difficile de distinguer les droits qu'elle détient par rapport à ceux des riverains. Partant, cette difficulté pourrait compromettre le fonctionnement de la structure de gouvernance prévue à l'*Entente de principe d'avril 2017* et empêcher d'intégrer celle-ci dans la structure de gouvernance de l'organisme de bassin versant.

Quant au droit de portée constitutionnelle, il est prévu à l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* et se lit comme suit : « Les droits existants – ancestraux ou issus de traités – des peuples autochtones du Canada sont reconnus et confirmés ». S'appuyant sur cet article, la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh fait valoir ses droits ancestraux de la façon suivante :

Les droits consentis à la Quebec Development Company Limited, aujourd'hui Rio Tinto [Alcan], l'ont été sans égard aux droits ancestraux, y compris le titre aborigène, de notre Première Nation qui occupait déjà ce territoire depuis plus de 6 000 ans. Il en a été de même lors de l'émission du premier décret en 1986 et son renouvellement en [1995] et en 2006<sup>78</sup>.

Donc, sur le plan constitutionnel, que ce soit au titre de l'article 46.1 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* ou au titre de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, l'État québécois doit clarifier les titres conférés à RTA<sup>79</sup>.

Le cadre juridique entourant la délivrance du décret conférant des droits à RTA a donc évolué, surtout avec le lien LDD – LQE. D'autres régimes juridiques ont récemment changé. Du côté des municipalités, par exemple, la Cour d'appel du Québec dans l'arrêt *Wallot* a modifié le cadre juridique de l'application de la *Loi sur les compétences municipales* en exigeant des municipalités, lorsqu'elles exercent leurs pouvoirs en vertu de cette loi, la prise en compte du « corpus législatif québécois en matière environnementale ». Pour sa part, la Cour suprême du Canada dans l'arrêt *Ciment du Saint-Laurent* a fait évoluer le cadre juridique de l'application de l'article 976 du CCQ en reconnaissant, en vertu de cet article, l'existence d'un régime de responsabilité civile sans faute en matière de troubles de voisinage qui serait fondé sur le caractère excessif des inconvénients subis par la victime et non sur le comportement de leur auteur présumé tout en précisant que ce nouveau régime de responsabilité contribue à la protection de l'environnement et à l'application du principe de pollueur payeur<sup>80</sup>.

Quant à l'Entente de principe d'avril 2017, le Comité des parties prenantes de la gestion durable du lac Saint-Jean qualifie cet accord « d'avancée majeure dans la reconnaissance du lac Saint-Jean comme une ressource collective qui doit être gérée par toute la collectivité, ce qui inclut Rio Tinto Alcan »<sup>81</sup>. D'importantes modalités de fonctionnement restent à déterminer. Une étape importante a été franchie par les parties prenantes.

Cependant, d'autres gestes devront être posés afin d'effectuer le véritable virage demandé par la *Loi sur le développement durable* dont l'objectif est d'en arriver à une « gestion intégrée et concertée » du lac Saint-Jean, laquelle doit être « être effectuée en tenant compte des principes de développement durable, notamment ceux énoncés à l'article 6 de la LDD »<sup>82</sup>.

En ce qui a trait à l'octroi des droits hydrauliques qui affectent le grand bassin hydrographique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la professeure Marie-Claude Prémont s'exprime ainsi :

L'acquisition de droits hydrauliques d'une telle magnitude sur un grand bassin hydrographique ne s'est pas faite sans créer des conflits d'usage hier comme aujourd'hui, autant avec les autres projets industriels de la région qu'avec des droits individuels. [...] La tragédie

du lac Saint-Jean illustre avec force le conflit d'usage entre l'occupation des berges du lac Saint-Jean et l'exploitation des droits hydrauliques. [...] Les débats et la recherche doivent se poursuivre quant à la conciliation des droits et l'impact social et économique de l'exploitation des droits hydrauliques au SLSJ<sup>83</sup>.

### 3.2 Les oléoducs

Notre deuxième situation particularisée (terrain d'application) soulève des questions reliées à l'applicabilité du lien LDD – LQE. Elle est reliée à la problématique de la construction des oléoducs au Canada. Rappelons qu'en novembre 2016, le gouvernement fédéral autorisait la construction de deux oléoducs<sup>84</sup>.

Étant donné que ces projets énergétiques traversent plusieurs provinces canadiennes (États fédérés canadiens), ils sont qualifiés de projets énergétiques fédéraux et, partant, sont assujettis aux dispositions de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*<sup>85</sup>. En conséquence, c'est le processus d'évaluation environnementale fédéral qui s'applique et les décisions relatives à la réalisation des projets relèvent de l'État fédéral. Ainsi, les processus d'évaluation environnementale des États fédérés, y compris celui du Québec avec le lien LDD – LQE qui le caractérise, ne s'appliquent pas en dépit du fait que ces projets ont des répercussions importantes sur leur territoire respectif.

Le 13 janvier 2016, la Cour suprême de la Colombie-Britannique rendait une décision dans l'affaire *Coastal First Nations v. British Columbia (Environment)*<sup>86</sup> qui présente une avenue intéressante comme piste de solution. Cette affaire met en cause le projet de la compagnie Northern Gateway Pipelines Ltd (NGP) qui vise à construire un oléoduc entre Bruderheim, en Alberta et Kitimat, en Colombie-Britannique (d'une longueur de 660 km et traversant quelque 850 cours d'eau en Colombie-Britannique)<sup>87</sup>.

La décision de la Cour suprême de la Colombie-Britannique met en cause la doctrine de l'exclusivité des compétences et la doctrine de la prépondérance fédérale. S'appuyant, entre autres choses, sur l'application de la doctrine de l'exclusivité des compétences et sur les principes du « fédéralisme coopératif », la Cour suprême de la Colombie-Britannique affirme que le projet de pipeline Northern Gateway Pipelines Ltd (NGP), bien qu'étant un

projet fédéral, a des incidences sur les champs de compétence provinciaux et, qu'à ce titre, la Colombie-Britannique peut délivrer une autorisation environnementale (un décret) dans lequel elle peut inscrire des exigences plus sévères que celles formulées par le gouvernement fédéral. Le problème est de savoir jusqu'où la Colombie-Britannique peut aller dans ses exigences. La Cour suprême de la Colombie-Britannique exprime quand même l'avis qu'il y a un espace législatif et réglementaire qui peut être occupé par la province de la Colombie-Britannique. L'ampleur de l'espace législatif et réglementaire doit être déterminée au cas par cas<sup>88</sup>.

Par conséquent, en s'appuyant, entre autres, sur les principes du « fédéralisme coopératif », les États fédérés canadiens ont le pouvoir d'appliquer leur processus d'évaluation environnementale et de délivrer, le cas échéant, des décrets qui pourraient contenir des exigences plus sévères que celles de l'État fédéral mais qui, par exemple, seraient de nature à protéger leurs terres agricoles et leurs cours d'eau.

Cependant, un autre contexte juridique pourrait se présenter et faire échec à l'ouverture faite aux États fédérés par l'arrêt *Coastal*. Les promoteurs des deux projets concernés, devant l'ampleur des obstacles juridiques à surmonter (comprenant l'ouverture faite aux provinces par l'arrêt *Coastal*), font des pressions sur le gouvernement fédéral<sup>89</sup> pour que celui-ci exerce des pouvoirs très particuliers qu'il détient en vertu de la *Loi constitutionnelle de 1867* afin de rendre inapplicables les lois provinciales vis-à-vis de leurs projets. En effet, le Parlement fédéral pourrait exercer son pouvoir relatif à « l'intérêt national »<sup>90</sup>, à « l'urgence »<sup>91</sup> ou exercer son « pouvoir déclaratoire »<sup>92</sup>.

Donc, pour offrir une solution au passage des pipelines, le gouvernement fédéral pourrait exercer les pouvoirs constitutionnels spéciaux qu'il détient. Cependant, il se produirait un problème de crédibilité qui, sur le plan politique, rendrait difficile l'exercice de tels pouvoirs constitutionnels prépondérants<sup>93</sup>.

D'une part, les autorités fédérales font preuve d'une certaine incohérence en approuvant, d'un côté, les deux pipelines en novembre 2016 et, d'un autre côté, en adoptant en décembre 2016 le *Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques* pour lutter contre les changements climatiques<sup>94</sup>.

D'autre part, en 2017, trois importants rapports d'experts ont été rendus publics dont le premier propose de revoir en profondeur le processus d'évaluation environnementale fédéral<sup>95</sup>, le deuxième recommande la modernisation radicale de l'Office national de l'énergie, tandis que le troisième met en évidence le fait que le gouvernement fédéral est loin d'être prêt à faire face à des tempêtes majeures, ainsi qu'à l'augmentation prévue du nombre d'inondations et d'incendies que risquent d'entraîner les changements climatiques<sup>96</sup>.

Le fonctionnement du gouvernement fédéral soulève donc le problème de sa crédibilité et de sa fiabilité. S'agissant d'une situation juridico-politique, le Québec (comme les autres États fédérés) peut exiger du gouvernement fédéral qu'il fasse preuve de retenue et laisse aux provinces la possibilité d'utiliser l'ouverture créée par l'arrêt *Coastal*. La solution juridique dégagée par l'arrêt *Coastal* doit être conservée, au premier chef, parce que ces projets énergétiques ont des répercussions colossales sur le territoire des États fédérés, menaçant, sous plusieurs angles, leur environnement et la qualité de vie de leurs citoyens<sup>97</sup>.

### 3.3 La Banque de l'infrastructure du Canada (BIC)

La troisième situation particularisée (terrain d'application) vise l'applicabilité du lien LDD – LQE aux projets réalisés par la Banque de l'infrastructure du Canada.

Dans le cadre de son plan *Investir dans le Canada*, le gouvernement fédéral effectue de nouveaux investissements dans les infrastructures « pour bâtir les villes du 21<sup>e</sup> siècle et offrir aux collectivités de l'ensemble du pays les outils dont elles ont besoin pour prospérer et innover. À cette fin, le gouvernement fédéral investit plus de 180 milliards de dollars sur 12 ans pour 5 grandes priorités en matière d'infrastructures : les infrastructures du transport en commun, les infrastructures vertes, les infrastructures sociales, les infrastructures du commerce et du transport, et les infrastructures des collectivités rurales et nordiques »<sup>98</sup>. L'un des mécanismes utilisés pour réaliser ces investissements prend la forme d'« ententes bilatérales intégrées » conclues avec chacun des États fédérés du Canada (provinces)<sup>99</sup>.

L'autre moyen utilisé par le gouvernement fédéral est la création de la Banque de l'infrastructure du Canada. Le 22 juin 2017, le Parlement fédéral adoptait la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada*<sup>100</sup> créant ainsi la Banque de l'infrastructure du Canada<sup>101</sup> dont la mission est « [...] de faire des investissements et de chercher à attirer des investissements d'investisseurs du secteur privé et d'investisseurs institutionnels dans des projets d'infrastructures situés au Canada ou en partie au Canada qui généreront des recettes et qui seront dans l'intérêt public, par exemple en soutenant des conditions favorables à la croissance économique ou en contribuant à la viabilité de l'infrastructure au Canada »<sup>102</sup>. Parmi les fonctions que la banque peut remplir pour réaliser sa mission, notons qu'elle peut « exercer toute autre fonction utile à la réalisation de sa mission que le gouverneur en conseil peut préciser par décret »<sup>103</sup>.

Parmi les pouvoirs conférés à la Banque de l'infrastructure du Canada, retenons qu'elle peut « conclure des ententes ou accords avec des ministères ou organismes fédéraux ou provinciaux, tout autre organisme ou toute autre personne et agir comme mandataire de ceux-ci, pour la prestation de services ou de programmes qui leur sont destinés ou qui sont fournis par eux, en leur nom ou conjointement avec eux, et fournir une aide financière en leur nom aux termes de l'entente ou de l'accord »<sup>104</sup>.

Notons que la banque a le statut de mandataire de Sa Majesté du Chef du Canada lorsqu'elle agit à titre de mandataire au sens de l'article 18h)<sup>105</sup> ou lorsqu'elle « mène toute activité utile à la réalisation de sa mission que le gouverneur en conseil peut préciser par décret »<sup>106</sup>.

Il convient de se demander si ce statut de mandataire de Sa Majesté du Chef du Canada permet à la Banque de l'infrastructure du Canada d'exclure l'application des lois provinciales dans l'exécution des fonctions que sa loi constitutive lui attribue. Selon le professeur Patrick Taillon, constitutionnaliste, cette disposition législative qui attribue le statut de mandataire de Sa Majesté du Chef du Canada à la Banque de l'infrastructure du Canada permet à certains partenariats « d'être soustraits à l'application d'une portion considérable des lois et règlements, même si les provinces et les municipalités étaient impliquées dans le choix des projets ». Le professeur Taillon ajoute que « mal-

gré les intentions fédérales, la loi donne au gouvernement le pouvoir de décréter, au cas par cas, que la Banque agit comme mandataire de la Couronne. Il est possible qu'en pratique, le gouvernement fasse preuve de retenue dans l'application de la loi, mais juridiquement rien ne le force ou ne le limite à cette retenue »<sup>107</sup>. Dans le même sens, l'Assemblée nationale a adopté une motion de façon unanime le 31 mai 2017 exigeant des amendements au projet de loi C-44 « afin de démontrer que la Banque de l'infrastructure du Canada est soumise aux lois du Québec »<sup>108</sup>.

En fait, en matière de conception, de gestion et de construction d'infrastructures, la BIC présente trois composantes majeures. Premièrement, le gouvernement fédéral n'hésite pas à affirmer qu'il « sera responsable d'établir l'orientation stratégique globale et les priorités en matière d'investissement de haut niveau pour la BIC »<sup>109</sup>. Dans son budget 2017, le gouvernement fédéral ajoute que la nouvelle BIC « collaborera avec des partenaires d'investissement provinciaux, territoriaux, municipaux, autochtones et du secteur privé dans le but de transformer la façon dont l'infrastructure est planifiée, financée et mise en place au Canada »<sup>110</sup>. Spécifiquement en matière de transport en commun au Canada, le gouvernement fédéral attire notre attention sur le fait que la nouvelle BIC « jouera un rôle clé pour ce qui est de définir et de bâtir l'infrastructure de transport en commun au Canada »<sup>111</sup>. Par conséquent, nous devons noter que la BIC embauchera les experts nécessaires pour établir, conclure et exécuter des « ententes complexes relatives à l'infrastructure »<sup>112</sup>. En fait, la BIC jouera un rôle majeur dans tout ce qui a trait à la conception, la construction et la gestion des infrastructures au Canada<sup>113</sup>.

Deuxièmement, les investissements privés et institutionnels joueront probablement un rôle majeur dans le fonctionnement et la réalisation des projets de la BIC. Étant donné l'ampleur de leurs investissements et pour des raisons d'efficacité et de coordination, ces investisseurs vont-ils demander que la planification stratégique de l'infrastructure au Canada soit faite principalement par le gouvernement fédéral et que soit exclue l'application des lois provinciales?

Troisièmement, la BIC, pour faciliter effectivement l'exclusion de l'application des lois provinciales, ne sera-t-elle pas tentée (ou à la demande du secteur

privé) d'utiliser son statut de mandataire de Sa Majesté du Chef du Canada pour exécuter elle-même des projets d'infrastructure?<sup>114</sup> Cette question des infrastructures publiques préoccupe le Québec, notamment sous l'angle de la lutte contre les changements climatiques et de la nécessité de s'adapter à ceux-ci<sup>115</sup>.

De façon pratique, en matière de construction et d'entretien des infrastructures, le Québec intervient déjà au moins sur trois plans. D'abord, il a adopté en 2013 la *Loi sur les infrastructures publiques*<sup>116</sup> dont la mission est d'établir « des règles de gouvernance en matière de planification des investissements publics en infrastructures de même qu'en matière de gestion des infrastructures publiques »<sup>117</sup>. En vertu de cette loi, le Conseil du trésor propose annuellement au gouvernement « un plan des investissements publics des organismes du gouvernement en matière d'infrastructures portant sur 10 ans »<sup>118</sup>. Quant à la Société québécoise des infrastructures, créée par cette même loi, elle vise à « soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructures publiques et de développer, maintenir et gérer un parc immobilier qui répond à leurs besoins »<sup>119</sup>.

Ensuite, le 12 juin 2015, l'Assemblée nationale adoptait la *Loi visant à permettre la réalisation d'infrastructures par la Caisse de dépôt et placement du Québec*<sup>120</sup>. À cet effet, la CDPQ a créé, en vertu de la *Loi (québécoise) sur les sociétés par actions*<sup>121</sup>, une filiale appelée *CDPQ Infra Inc.* dont l'une des activités concerne les « planifications, opérations et financements d'infrastructures »<sup>122</sup>. Cette filiale a été le promoteur du *Projet de réseau électrique métropolitain de transport collectif* présenté au BAPE au cours de 2016<sup>123</sup>.

Enfin, le 10 décembre 2016, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la *Loi sur Transition énergétique Québec*<sup>124</sup> créant l'organisme appelé *Transition énergétique Québec* (TEQ) dont la mission est de « [...] soutenir, de stimuler et de promouvoir la transition, l'innovation et l'efficacité énergétique et d'en assurer une gouvernance intégrée. Elle coordonne la mise en œuvre de l'ensemble des programmes et des mesures nécessaires à l'atteinte des cibles en matière énergétique déterminées par le gouvernement et en assure le suivi. Dans le cadre de sa mission, elle élabore le plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques, dans une perspective de développement économique responsable et durable »<sup>125</sup>. Dans l'élaboration de son *Plan*

*directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques*, le TEQ abordera d'une façon ou d'une autre la question des infrastructures<sup>126</sup>.

Compte tenu, entre autres choses, des immenses sommes d'argent dont elle disposera et des ententes complexes auxquelles participeront plusieurs parties, la question de la BIC est préoccupante si on regarde les enjeux qu'elle soulève : la place du secteur privé, les possibilités d'empiètement dans des champs de compétence des États fédérés, les stratégies à utiliser pour lutter contre les changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci et, surtout, les processus décisionnels en cause, entre autres, ceux ayant trait à l'évaluation environnementale.

La BIC soulève aussi la question délicate du « pouvoir de dépenser » du gouvernement fédéral<sup>127</sup> et celle ayant trait à la capacité juridique des municipalités pour établir des relations avec celui-ci<sup>128</sup>.

## Conclusion

En mars 2017, en insérant une disposition préliminaire dans la *Loi sur la qualité de l'environnement*, l'Assemblée nationale marquait clairement son intention d'établir un lien entre la *Loi sur le développement durable* et la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LDD – LQE), plus particulièrement avec le régime d'autorisation environnementale prévu par la LQE. Ce faisant, l'Assemblée nationale favorise grandement l'effectivité des principes de développement durable et de tout le droit qui entoure la mise en application des nouveaux concepts juridiques et valeurs sociétales véhiculés par ces principes. Les trois « terrains d'application » nous aident cependant à décrypter la complexité relative à la nature, la portée et l'applicabilité de cette nouvelle disposition législative.

Du côté de l'applicabilité de ce lien LDD – LQE dans le contexte de la fédération canadienne, ce sont les principes du « fédéralisme coopératif » qui doivent prévaloir. En effet, les projets qui sont assujettis au régime d'autorisation environnementale ont souvent des répercussions majeures sur le territoire québécois. D'où l'importance d'utiliser l'expertise québécoise en matière d'évaluation environnementale.

Les décrets adoptés par le gouvernement québécois au terme du régime d'autorisation environnementale comptent parmi les instruments juridiques qu'il utilise pour rendre ses décisions. Or, le contenu des

décrets devra être reconfiguré pour traduire les nouvelles réalités juridiques et sociétales. Les contours des nouveaux concepts juridiques seront difficiles à établir, d'où l'importance de faire participer l'ensemble des parties prenantes. En fait, comme le souligne le professeur Daniel Mockle, on devra tenir compte « du caractère polycentrique de la gouvernance où de nombreux acteurs plus ou moins

associés sont appelés à élaborer de nouveaux dispositifs publics (codes volontaires, chartes, plans, ententes de gestion) »<sup>129</sup>. Et l'un des volets du rôle de l'État québécois est de favoriser la mise en place de cette « gouvernance polycentrique », laquelle sera de nature à contribuer à l'effectivité du droit relié au lien LDD – LQE.

## NOTES

- 1 Cette modification de la *Loi sur la qualité de l'environnement* a été faite par l'article 1 du projet de loi 102 (*Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement afin de moderniser le régime d'autorisation environnementale et modifiant d'autres dispositions législatives notamment pour réformer la gouvernance du fonds vert*), sanctionné le 23 mars 2017.
- 2 *Loi sur le développement durable*, RLRQ c. D-8.1.1. À noter que, de son côté, le Parlement fédéral a adopté la *Loi fédérale sur le développement durable*, LC 2008, c. 33.
- 3 *Loi sur la qualité de l'environnement*, RLRQ c Q -2.
- 4 *Supra*, note 1.
- 5 *Loi d'interprétation*, RLRQ c 1-16, articles 40, 41 et 41.1.
- 6 Voir *Stratégie gouvernementale de développement durable (2015-2020)*, document rendu public par le gouvernement québécois en août 2015, p. 30. De son côté, le gouvernement fédéral a adopté la *Stratégie fédérale de développement durable 2016-2019* (mis à jour, printemps 2017).
- 7 Voir R c. *Hydro-Québec* [1997] 3 R.C.S. 213.
- 8 Commentaires de la professeure Paule Halley dans « L'environnement au Québec » (1997), 15 *Bulletin CCH*; voir aussi *Friends of the Oldman River Society c. Canada (Ministre des Transports)* (1992) 1 R.C.S. 3.
- 9 Voir les articles 91 et 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867*. À noter que sur le plan fédéral, la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), LC 1999, c 33 est une loi « pivot » dans le corpus du droit environnemental fédéral au même titre que la *Loi sur la qualité de l'environnement* sur le plan québécois.
- 10 *Loi sur le développement durable*, *supra*, note 2, art. 1. Voir Denis Bourque (2013). L'impact de la Loi sur le développement durable sur le concept de développement. Dans P.A Tremblay et S. Tremblay (dir.), *Penser le développement*, Chicoutimi, UQAC/GRIR, p. 51.
- 11 *Loi sur le développement durable*, *supra*, note 2, art. 1.
- 12 *Ibid.*, art. 2.
- 13 *Ibid.*, art. 3.
- 14 *Ibid.*, art. 4.
- 15 *Wallot c. Québec (Ville de)*, 2011 QCCA 1165. [Requête pour autorisation de pourvoi à la Cour suprême rejetée. (C.S. Can., 2012-02-02, 34440)].
- 16 *Ibid.*, paragr. 27. Voir dans le même sens *Courses automobiles Mont-Tremblant Inc. c. Iredale* 2013 QCCA 1348, paragr. 143.
- 17 Voir *supra*, note 6, *Stratégie gouvernementale de développement durable (2015-2020)*.
- 18 Voir la *Loi sur le développement durable*, *supra*, note 2, art. 6. À noter que la majorité des principes de développement durable inscrits à l'article 6 sont des « principes de gestion ». Paule Halley et Denis Lemieux (2009). La mise en œuvre de la Loi québécoise sur le développement durable : un premier bilan. Dans *Conférence des juristes de l'État 2009*. Montréal, Québec : Éditions Yvon Blais, p. 103-114. Voici les 16 principes de développement durable qui apparaissent à l'article 6 : « santé et qualité de vie, équité et solidarité sociales, protection de l'environnement, efficacité économique, participation et engagement, accès au savoir, subsidiarité, partenariat et coopération intergouvernementale, prévention, précaution, protection du patrimoine culturel, préservation de la biodiversité, respect de la capacité de support des écosystèmes, production et consommation responsables, pollueur payeur, internalisation des coûts ».
- 19 Voir *Loi sur le développement durable*, *supra*, note 2, art. 15 à 17.
- 20 Voir *Loi sur le développement durable*, *supra*, note 2, art. 34. À noter que l'adoption « d'indicateurs de développement durable » pour « surveiller et mesurer les progrès réalisés au Québec en matière de développement durable » peut aider le commissaire au développement durable à assumer ses responsabilités. *Supra*, note 2, art. 12.



- 21 *Supra*, note 2, art. 19. Dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, le gouvernement souligne que sa stratégie s'inscrit dans le plein respect des cadres légaux et législatifs du Québec. À cet effet, il rappelle l'existence de l'article 46.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, *supra*, note 6, p. 14. Nous devons faire la distinction suivante : l'article 46.1 de la *Charte* attribue un droit (relatif) à toute personne, tandis que la majorité des principes de développement durable inscrits à l'article 6 de la *Loi sur le développement durable* sont plutôt, comme nous l'avons vu (*supra*, note 18), des « principes de gestion ». À noter que le mot « loi » indiqué à l'article 46.1 inclut un règlement, un décret, une ordonnance ou un arrêté en conseil [art. 56 (3) *Charte des droits et libertés de la personne*].
- 22 Voir Paule Halley et Denis Lemieux (2009). La mise en œuvre de la Loi québécoise sur le développement durable : un premier bilan. Dans *Conférence des juristes de l'État 2009*, *supra*, note 18, p.126.
- 23 *Ibid.*, p. 127.
- 24 *Ibid.*
- 25 *Ibid.*
- 26 *Ibid.* p. 128.
- 27 *Saint-Luc-de-Vincennes (Municipalité de) c. Compostage Mauricie Inc.*, J.E. 2008-420, par. 46-47 (rapporté par Paule Halley et Denis Lemieux, *supra*, note 18, p. 129). La Cour suprême du Canada a refusé le 31 juillet 2008 la permission d'appel de ce jugement.
- 28 *Baker c. Canada (Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration)*, [1999] 2 R.C.S. 817.
- 29 Pour des exemples, voir *114957 Can. Ltée (Spraytech arrosage) c. Hudson* [2001] 2 R.C.S. 241 et *Ciment du Saint-Laurent Inc. c. Barrette*, 2008 CSC 64.
- 30 Voir *Loi sur le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs*, RLRQ c M-30.001, art. 10. Afin d'éviter toute confusion, notons que le ministre et le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs sont désignés sous le nom de ministre et de ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, Décret 374-2014 du 24 avril 2014 (2014) 146 G.O. 2, 1878. Notons également que ce même ministre est responsable de la gestion du Fonds vert créé par l'article 26 de la *Loi sur le développement durable*.
- 31 *Loi sur la qualité de l'environnement*, *supra*, note 3, art. 20 et suivants.
- 32 *Ibid.*, art. 31.10 et suivants.
- 33 *Ibid.*, 31.42 et s.
- 34 *Ibid.*, art. 31.74 et s.
- 35 *Ibid.*, art. 46.1 et s.
- 36 *Ibid.*, art. 53.1 et s.
- 37 Voir l'article 31.1 de la LQE, *supra*, note 3 et le *Règlement sur l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement*, RLRQ c Q-2, r 23.
- 38 *Supra*, note 2.
- 39 Voir Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) (13 mai 1985). *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean, rapport d'enquête et d'audience publique* (rapport 19). Repéré à [www.bape.gouv.qc.ca/sections/rapports/publications](http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/rapports/publications).
- 40 *Ibid.*, p. 2.7.
- 41 *Ibid.*
- 42 *Ibid.*, p. 1.9, 1.10, 1.20, 2.6.
- 43 *Ibid.*, p. 1.19.
- 44 *Ibid.*, p. 2.7, 2.8, 8.15.
- 45 Voir Rio Tinto Alcan (2016). *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean 2017-2026 – Étude d'impact sur l'environnement*, déposé en août 2016, Bureau d'audiences publiques sur l'environnement.
- 46 *Ibid.*, p. 2-5 à 2-7.
- 47 *Ibid.*, p. 2-5.
- 48 *Ibid.*, p. 2-6.
- 49 *Ibid.*, p. 2-7.

- 
- 50 Entente de principe – modèle de gestion participative du lac Saint-Jean, *Entente de principe entre la municipalité régionale de comté de Lac-Saint-Jean-Est et la municipalité régionale de comté de Maria-Chapdelaine et la municipalité régionale de comté du Domaine-du-Roy et Pekuakamiulnuatsh Takuhikan et Rio Tinto Alcan* (ci-après appelée « *Entente de principe d'avril 2017* », déposée au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement).
- 51 Voir Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (septembre 2017). *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean 2017-2026* – Rapport d'enquête et d'audience publique (rapport 337) (ci-après appelé *BAPE 2017*), p. 3, 13 à 15, 27 à 29; Voir aussi Tremblay, L. (2017, 20 septembre), Le BAPE retient l'entente des parties prenantes. *Le Quotidien*. Repéré à [www.lequotidien.com/actualités](http://www.lequotidien.com/actualités).
- 52 Voir notamment Riverains, Lac Saint-Jean 2000, *D'une rive à l'autre du lac! D'un bord à l'autre des berges!*, mémoire déposé au BAPE en juin 2017 et *Un lac pour tous*, mémoire déposé au BAPE par le Comité des parties prenantes de la gestion durable du lac Saint-Jean, 13 juin 2017.
- 53 *Supra*, BAPE 2017, note 51, p. 13 et s.
- 54 *Supra*, note 51, p. 35 et s.
- 55 *Supra*, note 51, p. 29.
- 56 *Supra*, note 51, p. 13.
- 57 Décret délivré en vertu de l'article 31.1 de la LQE, *supra*, note 37.
- 58 *Supra*, note 15, paragr. 24.
- 59 Voir les contributions au titre de « État fiduciaire et gardien du patrimoine », dans Paule Halley (dir.) avec la coordination de Julia Sotousek, *L'environnement, notre patrimoine commun et son État gardien. Aspects juridiques, nationaux, transnationaux et internationaux*, Montréal, Québec : Éditions Yvon Blais, 2012, p. 159-479; Gouvernement du Québec, *Orientations du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles en matière d'acceptabilité sociale – Livre vert*, février 2016, p. 25; Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, *Développement durable de l'industrie des gaz de schiste au Québec* – Rapport d'enquête et d'audience publique (rapport 273), février 2011, p. 245. Dans le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009*, t. II, avril 2009, p. 2-7, le Vérificateur général du Québec s'exprime ainsi : « L'activité minière est avant tout influencée par l'entreprise privée et le marché financier. L'État est cependant tenu de jouer un rôle de fiduciaire du bien commun que sont nos ressources naturelles. Les enjeux auxquels il doit faire face sont autant d'ordre économique que social et environnemental. »
- 60 Voir article 1 de la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection*, RLRQ c C-6.2; voir également *L'environnement, notre patrimoine commun et son État gardien*, *supra*, note 59.
- 61 Voir le 4<sup>e</sup> « considérant » de la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection*, *supra*, note 60 et *L'environnement, notre patrimoine commun et son État gardien*, *supra*, note 59.
- 62 *Orientations du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles en matière d'acceptabilité sociale*, *supra*, note 59; voir Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (décembre 2013). *Projet d'ouverture et d'exploitation d'une mine d'apatite à Sept-Îles* – Rapport d'enquête et d'audience publique (rapport 301), p. 119; voir *Développement durable de l'industrie des gaz de schiste au Québec* – Rapport d'enquête et d'audience publique, *supra*, note 59, p. 245; Rapport BAPE 2017, *supra*, note 51, p. 17-18; voir P. Batelier et M.E. Maillé, *Acceptabilité sociale : sans oui, c'est non*, Montréal, Écosociété, 2017. Voir *Entente de principe d'avril 2017*, *supra*, note 50, art. 1.1 et 1.2.3.
- 63 Voir l'arrêt *Ciment du Saint-Laurent Inc. c. Barrette*, *supra*, note 29, p. 6 et paragr. 80. Voir également l'article 4 de la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection*, *supra*, note 60.
- 64 Voir *Entente de principe d'avril 2017*, *supra*, note 50, art. 1.2.3. Voir le « 1<sup>er</sup> considérant » de la *Loi sur les mines*, RLRQ c M-13.1 et le « 1<sup>er</sup> considérant » de la *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, RLRQ c A-18.1. Voir aussi l'affirmation du Comité des parties prenantes de la gestion durable du lac Saint-Jean, dans le rapport BAPE 2017, *supra*, note 51, p. 15. Ces nouveaux concepts juridiques et valeurs environnementales se rattachent directement ou indirectement aux 16 principes de développement durable énoncés dans la LDD, *supra*, note 18. Dans son rapport de juin 2017, *Un environnement sain, des Canadiens et une économie en santé : renforcer la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)*, le Comité permanent de l'environnement et du développement durable de la Chambre des communes recommande que le « préambule de la LCPE soit modifié de manière à reconnaître le droit à un environnement sain », p. 8. Également, du côté fédéral, voir le projet de loi C-57 (*Loi modifiant la Loi fédérale sur le développement durable*) (déposé le 19 juin 2017) qui change la *Loi fédérale sur le développement durable* en intégrant, entre autres choses, dans celle-ci des principes de développement durable qui recourent, en partie, ceux prévus à l'article 6 de la *Loi (québécoise) sur le développement durable*.
- 65 *Supra*, note 15, paragr. 25 et 26.
- 66 *Supra*, BAPE 2017, note 51, p. 28.
- 67 Rio Tinto Alcan, *Étude d'impact sur l'environnement*, *supra*, note 45, p. 2-7.

- 68 *Ibid.*
- 69 *Ibid.* Voir également *BAPE 2017, supra*, note 51, p. 28.
- 70 Rio Tinto Alcan, *Étude d'impact sur l'environnement, supra*, note 45, p. 2-7.
- 71 Voir Chaire en éco-conseil (mai 2015). *Rapport d'analyse de développement durable du Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean de Rio Tinto Alcan division Énergie Électrique*. Université du Québec à Chicoutimi.
- 72 *Ibid.* p. 62-64. Voir Tremblay, L. (2017, 22 avril). Gestion du lac Saint-Jean : Rio Tinto garde la décision finale. *Le Quotidien*. Repéré à <https://www.lequotidien.com/actualités>. Le professeur Claude Villeneuve réaffirme la position de la Chaire en éco-conseil. À noter que la grille d'analyse de développement durable de la Chaire en éco-conseil a reçu une reconnaissance internationale; voir Villeneuve, C. (2017, 28 juillet). Reconnaissance internationale. *Le Quotidien*. Repéré à <https://www.lequotidien.com/chroniques/Claude-Villeneuve>. La position de la Chaire en éco-conseil est rapportée dans le rapport *BAPE 2017, supra*, note 51, p. 27.
- 73 *Supra*, les notes 21 à 27 et le texte correspondant.
- 74 Rapporté par le *BAPE 2017, supra*, note 51, p.15.
- 75 Rio Tinto Alcan, *Étude d'impact sur l'environnement, supra*, note 45, p. 2-7. Ce point est rapporté par le *BAPE 2017, supra*, note 51, p. 28.
- 76 Voir *BAPE 2017, supra*, note 51, p. 39.
- 77 *Ibid.*, p.41. La création des organismes de bassins versants découle des pouvoirs conférés au ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs par les articles 13 et 14 de la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection, supra*, note 60.
- 78 *BAPE 2017, supra*, note 51, p. 14. Voir David Massell (2011). *Quebec Hydropolitics*. McGill Queen's University Press.
- 79 Dans son mémoire présenté au BAPE en juin 2017, Riverains, Lac Saint-Jean 2000 a fait valoir l'argument basé sur l'article 46.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne, supra*, note 52, p. 24 et annexe 6; voir également S. Thériault et D. Robitaille (2011), Les droits environnementaux dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec : pistes de réflexion, *Revue de droit de McGill*, 57(2), p. 211.
- 80 Dans son rapport le BAPE précise que les « personnes qui s'estimeraient lésées par la gestion du niveau du lac Saint-Jean que pratique le promoteur ont la possibilité, faute d'en arriver à une solution négociée avec ce dernier, d'entreprendre des recours judiciaires, et ce, à titre individuel ou collectif ». *Supra*, note 51, p. 31. Dans cette optique, si une personne ou un groupe décidait d'exercer une poursuite judiciaire, il serait probablement opportun d'étudier la possibilité d'utiliser le recours mentionné dans l'arrêt *Ciment du Saint-Laurent, supra*, note 29. Il importe également de noter que dans l'arrêt *Ciment du Saint-Laurent*, l'argument de la compagnie, selon lequel la *Loi spéciale CSL* adoptée par la législature du Québec en 1952 pour régir ses activités lui conférant l'immunité à l'égard des poursuites en dommage-intérêts en relation avec ses activités industrielles, n'a pas été retenu. *Supra*, note 29, paragr. 97 et 98.
- 81 Voir *BAPE 2017, supra*, note 51, p. 15. Dès 1985, le BAPE considérait « qu'il faudrait soutenir le caractère collectif de la gestion des usages du lac et assurer un support institutionnel à l'interaction et à la coordination des principaux partenaires [...] », *supra*, note 39, p. 8-12.
- 82 Voir l'article 1 de la *Loi sur le développement durable, supra*, note 2; voir aussi l'article 13 de la *Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection, supra*, note 60.
- 83 Marie-Claude Prémont (2016). Le cadre juridique des droits de production hydroélectrique au Saguenay-Lac-Saint-Jean. *Organisations et territoires*, 25(3), p. 77-79; David Massell (2011). *Quebec Hydropolitics, supra*, note 78.
- 84 Le premier projet concerne, d'une part, le dédoublement du réseau actuel de Trans Mountain Pipeline, qui s'étend sur 1 147 kilomètres entre Edmonton, Alberta, et Burnaby, Colombie-Britannique, et, d'autre part, l'agrandissement de son terminal maritime Westridge (TMW) de la Baie Burrard. C.P. 2016-1069, 29 novembre 2016 (Trans Mountain). Le deuxième projet vise le remplacement d'un oléoduc sur une distance d'environ 1 096 km par un nouveau pipeline qui relie Hardisty, en Alberta, à Gretna, au Manitoba, et se rend jusqu'à Superior, dans le Wisconsin, aux États-Unis. C.P. 2016-1048, 25 novembre 2016. (Remplacement de la canalisation no 3). Voir Shields, A. (2016, 30 novembre). Ottawa approuve deux importants projets d'oléoducs. *Le Devoir*. Repéré à [www.ledevoir.com/actualités](http://www.ledevoir.com/actualités). Quant au projet Énergie Est, il a été abandonné par le promoteur, la compagnie TransCanada. Rappelons que le projet Énergie Est visait essentiellement la construction d'un pipeline d'une longueur de 4 800 kilomètres entre l'Alberta et le port de Saint John au Nouveau-Brunswick. Ce pipeline traversait donc plusieurs provinces; il utilisait le territoire québécois sur une longueur de près de 800 kilomètres, en passant sur les terres agricoles et en traversant tout près de 650 cours d'eau. Voir Shields, A. (2017, 6 octobre). Énergie Est : la logique d'affaires l'emporte. *Le Devoir*. Certains experts prétendent que le projet Énergie Est pourrait bien revenir. Voir *La Presse canadienne*. (2017, 7 octobre). L'abandon d'Énergie Est laisse peu de marge aux autres projets, selon un analyste. *Le Soleil*. Repéré à <https://www.lesoleil.com>
- 85 Voir notamment les articles 52 et suivants de la *Loi sur l'Office national de l'Énergie*, LRC 1985, c N -7.

- 
- 86 *Coastal First Nations v. British Columbia (Environment)*, 2016 BCSC 34.
- 87 *Ibid.*, paragr. 25 à 27.
- 88 *Ibid.*, paragr. 57 à 77. Voir aussi O'Callaghan K. et Romano, Z. (2016, 26 janvier). Évaluation environnementale du projet de pipeline Northern Gateway : la Colombie-Britannique conserve l'obligation de consulter et le pouvoir d'imposer des conditions supplémentaires. *Bulletin Affaires autochtones*, p. 1-3. Repéré à [www.fasken.com/fr/publications](http://www.fasken.com/fr/publications).
- 89 Éditorial (2017, 4 juin). Globe editorial : On pipelines, Ottawa must have the final say. *The Globe and Mail*. Repéré à <https://www.theglobeandmail.com>.
- 90 *Loi constitutionnelle de 1867*, art. 91, paragr. introductif.
- 91 *Ibid.*
- 92 *Ibid.*, paragr. 92(10) (c). Voir H. Brun, G. Tremblay et E. Brouillet (2014). *Droit constitutionnel*, 6<sup>e</sup> éd., Montréal, Québec : Éditions Yvon Blais, p. 428 et 588. Pour l'application du pouvoir déclaratoire fédéral au domaine de l'énergie nucléaire, voir D. Bourque (1990). *L'énergie nucléaire et le droit : les autorisations, l'environnement, les contrôles judiciaires et politiques : étude comparative*, Montréal, Québec : Éditions Yvon Blais, p. 625 et suivantes.
- 93 Voir *Droit constitutionnel*, *supra*, note 92.
- 94 Cornellier, M. (2017, 4 juillet). La poutre pétrolière. *Le Devoir*. Repéré à [www.ledevoir.com/politique/canada](http://www.ledevoir.com/politique/canada). Shields, A. (2017, 28 juin). Ottawa ouvre une future zone de protection marine aux pétrolières. *Le Devoir*. Repéré à [www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement](http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement).
- 95 Comité des experts pour l'évaluation des impacts au Canada. (2017). *Bâtir un terrain d'entente : une nouvelle vision pour l'évaluation des impacts au Canada – le rapport final du comité d'experts pour l'évaluation des processus d'évaluation environnementale*.
- 96 Comité d'experts sur la modernisation de l'Office national de l'énergie. (2017). Rapport. *Progresser ensemble – Favoriser l'avenir énergétique propre et sécuritaire du Canada* et voir les *Rapports de la commissaire à l'environnement et au développement durable du Parlement du Canada*, automne (2017). Voir La Presse canadienne. (2017, 4 octobre). Le Canada n'est pas prêt, dit la commissaire à l'environnement : le pays a raté et ratera sans doute encore ses cibles de réduction de gaz à effet de serre déplore aussi Julie Gelfand. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement>.
- 97 Daniel Robitaille (2015), Le transport interprovincial sur le territoire local : vers un nécessaire équilibre, *Revue d'études constitutionnelles*, 20(1), p. 75-115.
- 98 Voir Infrastructure Canada. (2017). *Plan investir dans le Canada*. Repéré à [www.infrastructure.gc.ca](http://www.infrastructure.gc.ca).
- 99 Dans le cadre du *Plan investir dans le Canada*, le ministre fédéral de l'Infrastructure et des Collectivités, monsieur Amarjeet Sohi, a écrit une lettre aux provinces et aux territoires à propos des ententes bilatérales intégrées. On peut lire celle adressée le 6 juillet 2017 au ministre québécois des Finances, monsieur Carlos Leitão. *Plan Investir dans le Canada : lettres à propos des ententes bilatérales intégrées* – Québec. Repéré à [www.infrastructure.gc.ca](http://www.infrastructure.gc.ca).
- 100 La *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* fait partie d'une loi plus considérable intitulée *Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 22 mars 2017 et mettant en œuvre d'autres mesures*, sanctionnée le 22 juin 2017, L.C., 2017, ch. 20.
- 101 Voir *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada*, *supra*, note 100, art. 5(1).
- 102 *Ibid.*, art. 6.
- 103 *Ibid.*, art. 7(1)h).
- 104 *Ibid.*, art. 18h). Notons que la Banque peut elle-même investir dans les projets d'infrastructures ou recommander que des prêts soient consentis à l'égard de tels projets [*Ibid.*, art. 7(1)b) et art. 22(1)]. Notons que le ministre fédéral des Finances peut verser à la Banque des sommes ne dépassant pas globalement 35 milliards, (*ibid.*, art. 23). Ceci ne comprend pas évidemment l'apport des investissements d'investisseurs du secteur privé et d'investisseurs institutionnels.
- 105 *Ibid.*, art. 5(4)c).
- 106 *Ibid.*, art. 5(4)d).
- 107 Les propos du professeur Taillon sont rapportés dans Foisy, P.V. (2017, 31 mai). Banque de l'infrastructure : Québec « exige » des modifications. *Radio-Canada*. Repéré à [www.ici.radio-canada.ca/nouvelles](http://www.ici.radio-canada.ca/nouvelles). Voir *Loi (fédérale) d'interprétation*, LRC 1985, c I -21, article 17.
- 108 *Supra*, note 107. Voir également P. Garant (2010). *Droit administratif* (6<sup>e</sup> éd.), Montréal, Québec : Éditions Yvon Blais, p. 145-150.
- 109 Gouvernement du Canada, 2016 *Un plan pour faire progresser la classe moyenne - Énoncé économique de l'automne 2016*, p. 32.

- 110 Gouvernement du Canada, *Le Budget de 2017 - Bâtir une classe moyenne forte*, p. 133.
- 111 *Ibid.*, p. 135.
- 112 *Supra*, note 109. Voir aussi Gouvernement du Canada (2016). *Assurer la croissance de la classe moyenne*, (budget de 2016), p. 101.
- 113 *Supra*, note 109.
- 114 Voir *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada*, *supra*, note 99, art. 5(4)d) et 18h). Gouvernement du Canada, *Réaliser un avenir durable - Stratégie fédérale de développement durable 2016-2019* (mise à jour, printemps 2017), *supra*, note 6, p. 8, réfère spécifiquement à la BIC.
- 115 Gouvernement du Québec (2012). *Le Québec en action vert 2020 - Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques*, p. 38-39; *Le Québec en action vert 2020 - Stratégie gouvernementale d'adaptation aux changements climatiques 2013-2020*, p. 9.
- 116 *Loi sur les infrastructures publiques*, RLRQ c I-8.3.
- 117 *Ibid.*, art. 1.
- 118 *Ibid.*, art. 6.
- 119 *Ibid.*, art. 25. Voir aussi Conseil du trésor (mars 2017). Les infrastructures publiques du Québec - *Plan québécois des infrastructures 2017-2027 - Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2017-2018*. Repéré à [https://www.tre-sor.gouv.qc.ca/file.adm/PDF/budget\\_depenses/17-18/InfrastructuresPubliques.pdf](https://www.tre-sor.gouv.qc.ca/file.adm/PDF/budget_depenses/17-18/InfrastructuresPubliques.pdf).
- 120 Projet de loi no 38 devenu chapitre 17 des lois de 2015.
- 121 *Loi sur les sociétés par actions*, RLRQ c S-31.1.
- 122 Registraire des entreprises. Repéré à [www.enregistreentreprises.gouv.qc.ca](http://www.enregistreentreprises.gouv.qc.ca).
- 123 Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (2016). *Projet de réseau électrique métropolitain de transport collectif - Rapport d'enquête et d'audience publique* (rapport no 331).
- 124 *Loi sur transition énergétique Québec*, RLRQ c T-11.02.
- 125 *Ibid.*, art. 4, 7 à 17.
- 126 Voir Pierre Arcand. (26 juin 2017). Le ministre Arcand dévoile le premier Plan d'action de la Politique énergétique 2030 (communiqué de presse - Énergie). Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles. Repéré à [www.mern.qc.ca](http://www.mern.qc.ca).
- 127 *Supra*, Droit constitutionnel, note 92, p. 439.
- 128 Voir *Loi sur le ministère du Conseil exécutif*, RLRQ c M-30, art. 3.6.2 et 3.8.
- 129 Daniel Mockle (2008), La gouvernance publique et le droit. Dans Pierre Noreau (dir.), *Le droit à tout faire : exploration des fonctions contemporaines du droit - (All Purpose Law : Exploring Contemporary Functions of Law)*. Québec, Québec : Les Éditions Thémis, p. 73.

# GRIR

## LE GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION RÉGIONALES

Le GRIR est un groupe interdisciplinaire qui vise à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences, publications) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales que ce soit au Québec ou ailleurs.

Le GRIR invite les chercheurs à proposer le fruit de leurs recherches dans l'une des collections suivantes :

- Culture et identités;
- Études en développement régional;
- Développement durable;
- Innovations sociales et mouvements sociaux;
- Santé, assistance, interventions sociales et problèmes sociaux.

Renseignements :  
[grir@uqac.ca](mailto:grir@uqac.ca)

[grir.uqac.ca](http://grir.uqac.ca)

**GRIR**

**UQAC**

Groupe de recherche  
et d'intervention régionales  
Université du Québec à Chicoutimi

# La démarche de développement durable : un processus intégrateur des enjeux sociaux et environnementaux dans les organisations

Olivier Riffon<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Le développement durable est un concept faisant l'objet d'une large adhésion, autant auprès des organisations économiques, sociocommunautaires, environnementales que politiques. Sa définition, proposée en 1987 dans le rapport Brundtland, fait généralement consensus, mais l'interprétation de sa définition tend à varier selon les contextes d'application. De même, les outils utilisés pour sa mise en œuvre varient selon le contexte et les besoins. Au Québec et ailleurs dans le monde, des organisations de toute taille ont entamé des démarches de développement durable. Divers outils, instruments et processus de mise en œuvre sont utilisés pour guider la démarche de ces organisations. Le présent article propose une typologie de ces instruments. Nous présentons également les avantages et limites d'une démarche intégrée de développement durable.

**ABSTRACT.** *The concept of sustainable development is now widely supported by economic, social, environmental and political organizations. There is a consensus on its definition, proposed in the Brundtland report (1987), but the interpretation of its definition tends to vary according to the context of application. Similarly, the implementation tools use to vary according to context and needs. In Quebec and elsewhere in the world, organizations of all sizes have taken steps towards sustainable development. Various tools, instruments and processes of implementation are used to guide these organizations. This article proposes a typology of these instruments and present the advantages and limitations of an integrated sustainable development process.*

## Introduction

Depuis son entrée dans le vocabulaire, le développement durable (DD) est devenu un concept faisant l'objet d'une large adhésion, autant auprès des organisations économiques, sociocommunautaires, environnementales que politiques. Sa définition, proposée en 1987 dans le rapport Brundtland, fait généralement consensus. En touchant plusieurs types d'acteurs et d'organisations, le concept a toutefois affiché différents visages et l'interprétation de sa définition tend à varier selon les besoins, la culture et la hiérarchie des valeurs de celui qui s'en approprie l'intention. De même, les outils utilisés pour sa mise en œuvre varient selon le contexte et les besoins.

Au Québec et ailleurs dans le monde, des organisations de toute taille ont entamé des démarches de DD. Divers outils, instruments et processus de mise en œuvre sont utilisés pour guider la démarche de ces

organisations. Le présent article propose une typologie de ces instruments. Nous présentons également les avantages d'une démarche intégrée de développement durable. Celle-ci requiert des processus souples qui permettent de faire place aux priorités, de s'adapter aux contextes, besoins et enjeux spécifiques de chaque organisation. Dans ce contexte, les acteurs et groupes d'acteurs impliqués vont construire leur propre représentation du DD et des principes qui lui sont associés, puis identifier les instruments pertinents pour sa mise en œuvre.

## 1. Un concept polysémique

La mise en œuvre d'un développement durable représente un vaste mouvement, autant international que national ou local, qui s'articule autour d'un objectif généralement reconnu et énoncé dans le rapport Brundtland : mettre en œuvre « une forme de développement qui doit permettre aux générations actuelles de

<sup>a</sup> Professeur associé, chargé de cours, Université du Québec à Chicoutimi

répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Dans sa conception la plus courante, il est compris qu'un développement durable doit être capable d'intégrer simultanément les dimensions écologique, sociale et économique. Le concept obtient l'adhésion d'un large spectre d'acteurs sociopolitiques, de plusieurs agents économiques ou industriels, ainsi que de plusieurs individus et acteurs de la société civile.

En raison de sa définition large et de ses divers champs d'application, une multitude d'interprétations du concept coexiste dans ce paradigme encore en émergence (Gagnon, 2008). Sa constitution en un cadre général dont seuls les principes généraux sont explicités permet une appropriation différenciée par les acteurs, induisant également une diversité d'approches et de stratégies pour son opérationnalisation.

Ainsi, dans le cas d'une organisation, le contenu du concept de DD ainsi que les stratégies et les approches de mise en œuvre restent à définir selon les caractéristiques et la culture organisationnelles, les objectifs fixés et la nature des compétences présentes dans l'organisation. Il est possible d'observer une variance dans la formulation et dans le contenu des plans de développement durable. L'importance accordée aux enjeux écologiques, sociaux et économiques varie, tout comme la nature des processus participatifs et collaboratifs sollicités.

La polysémie du concept est susceptible d'entraîner une certaine confusion auprès des acteurs, avec des

conséquences potentiellement néfastes. En l'absence de repères terminologiques et conceptuels, les risques de confusion et d'actions contre-productives sont importants, ce qui représente un défi pour les administrations qui mettent en œuvre des démarches de DD. Ces incompréhensions peuvent mener à des choix d'instruments inappropriés, à des conflits portant sur la nature même du DD, voire à un désengagement des acteurs impliqués.

## 2. Des instruments de mise en œuvre du DD

Plusieurs instruments permettent d'aborder le concept de durabilité de façon opératoire. Dans les dernières décennies, plusieurs outils, instruments et processus d'application, de gestion et de suivi du développement durable ont été développés. Certains sont d'ampleur planétaire alors que d'autres sont plus spécifiques à certains contextes. Plusieurs ont été développés afin de guider les organisations vers un mode de développement plus durable. Ces instruments sont de qualité variable, ils ont des fonctions et des portées diverses. De même, les diverses organisations qui élaborent ou soutiennent ces outils véhiculent des représentations différentes du développement durable.

Les instruments sont des outils qui peuvent être utilisés de façon ponctuelle ou spécifique dans le cadre d'une démarche de développement durable. Ils sont de divers types, et nous les présentons dans le tableau 1, classés selon une typologie inspirée notamment de Lascoumes et Le Galès (2005).

Type d'instrument	Fonction de l'instrument
D'orientation et de planification	Outils qui ciblent les priorités et orientent les actions à mettre en œuvre.
Législatifs et réglementaires	Outils contraignants sous la responsabilité d'une autorité réglementaire (gouvernement national ou local), d'application obligatoire.
Économiques et fiscaux	Outils qui utilisent des mécanismes de marché, de manière incitative ou punitive.
Informationnels et de communication	Outils qui permettent d'informer, de sensibiliser, de former, de mobiliser les parties prenantes avec une visée participative.
Normatifs	Outils de référence développés par des autorités compétentes, mais d'adoption volontaire, incluant les normes et guides de bonnes pratiques.
Technologiques	Outils qui utilisent les innovations techniques et technologiques pour contribuer au développement durable.
D'analyse, de mesure, de suivi	Outils qui permettent d'évaluer la performance des politiques, stratégies, programmes et projets, et pour la reddition de compte.
Démarches	Processus de planification et d'intervention qui mobilisent différents outils de développement durable.

Tableau 1 – Typologie des instruments de mise en œuvre du développement durable



Plusieurs de ces instruments peuvent être utiles lors de la mise en œuvre de projets de développement durable. Mais si les instruments utilisés par une organisation doivent lui permettre d'agir en concordance avec les principes et objectifs du développement durable, ils doivent être également concordants avec la culture organisationnelle, c'est-à-dire qu'ils doivent être cohérents avec les contextes organisationnel et socioculturel au sein desquels ils seront utilisés. Les divers instruments mobilisés doivent également être concordants entre eux, c'est-à-dire compatibles, articulés et intégrés. La superposition et l'harmonisation des instruments sont des exercices difficiles et complexes à appréhender.

Des instruments mobilisés à la pièce permettent de progresser, mais il demeure difficile de colliger l'information sur l'ensemble des projets et de rendre les apprentissages transférables à d'autres situations. L'absence d'un système de gestion de l'information, tout comme le manque de processus intégrés et transversaux, limite la cohérence de l'ensemble des actions. Ce double objectif de transversalité et de concordance peut être plus facilement atteint par le recours à des démarches de mise en œuvre de développement durable.

### 3. Une démarche de développement durable

Si les organisations ont à leur disposition un grand nombre d'instruments, leur utilisation n'est donc pas seule garante d'un développement plus durable. Un véritable engagement devrait être articulé dans une démarche structurée, lisible, claire et planifiée. C'est pourquoi, au-delà des instruments, les démarches de mise en œuvre du développement durable semblent les plus porteuses de changement pour les organisations (Schneider et Association française de normalisation, 2010).

Nous définissons une démarche de développement durable de la façon suivante : c'est un processus participatif et intégré de planification et d'intervention cherchant à concrétiser la vision du développement durable d'une organisation par la mobilisation de divers instruments. Une démarche est considérée comme un processus continu, qui propose un cadre d'application général pour guider et orienter les modalités de mise en œuvre du développement durable dans une organisation. Elle s'opère à grande échelle, sur l'ensemble de l'organisation et sur le long terme.

Une telle démarche permet de dépasser la simple juxtaposition d'actions et elle se traduit par une approche construite, qui peut véhiculer une représentation ou une vision spécifique du développement durable.

Dans une démarche de développement durable, la dynamique de développement durable est d'abord axée sur le processus, structuré et cohérent, plutôt que sur les résultats prévisibles. Les efforts sont souvent axés sur la qualité et la rigueur de la démarche, qui devraient malgré tout mener à des résultats concrets pouvant être mesurés par des indicateurs de développement durable et faire l'objet d'une reddition de comptes. La démarche est réévaluée sur une base régulière afin de valider que l'organisation évolue dans le sens désiré, soit celui défini par ses objectifs de développement durable.

Ces éléments sont cohérents avec la démarche proposée par le PDCA (Plan Do Check Act), outil de gestion organisationnelle fréquemment utilisé. Nous croyons qu'un cadre de planification stratégique peut être une approche pertinente pour encadrer l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.

### 4. Le cadre de la planification stratégique

La planification stratégique est un exercice de gestion effectué couramment dans divers types d'organisations. Historiquement utilisée dans le cadre de la gestion administrative, la planification stratégique a évolué dans les dernières décennies d'abord pour intégrer les considérations environnementales (la norme ISO 14001), puis pour intégrer les enjeux de développement durable. Le guide BNQ 21000 propose une démarche semblable pour les entreprises et autres organisations.

La planification stratégique de développement durable est une démarche d'amélioration continue flexible, adaptable et qui permet un suivi rigoureux. Les principales étapes d'un exercice de planification stratégique de développement durable ont été maintes fois décrites (Dion et Cadieux, 2012; Ferland, 2000). Sur la base de différents modèles, nous définissons ces diverses étapes de la façon suivante : l'engagement et la structuration, la planification (bilan, stratégie et plan d'action), la mise en œuvre, la mesure et la reddition de comptes, puis la réévaluation (voir la figure 1). Chacune de ces étapes répond à des objectifs particuliers et peut nécessiter le recours à des outils spécifiques.

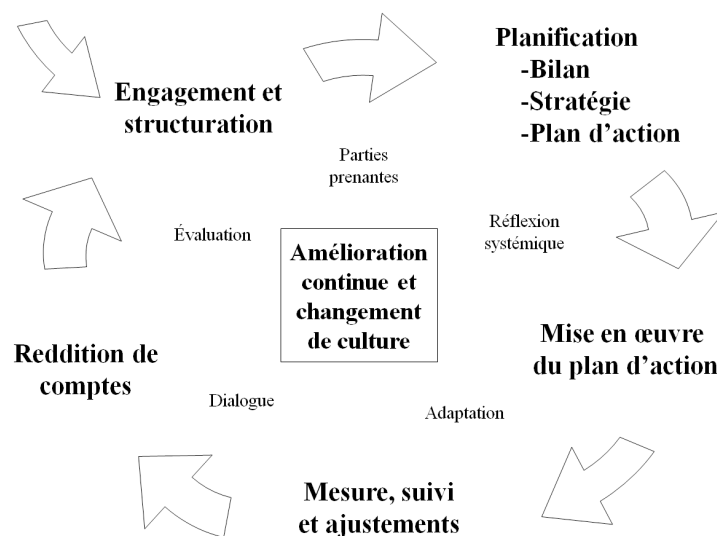


Figure 1 – Cycle de planification stratégique du développement durable

#### 4.1 L'engagement et la structuration

La première étape du processus est l'engagement, c'est-à-dire l'affirmation de la volonté de l'organisation à accomplir des gestes concrets pour le développement durable. Cette première étape est toutefois le résultat d'un processus de réflexion déjà amorcé en amont de l'engagement. L'engagement doit émaner autant de la direction que des parties prenantes d'une organisation. L'engagement des dirigeants semble toutefois être une condition de l'intégration réelle du DD dans une organisation.

À cette étape, l'organisation va se doter d'une définition commune du développement durable, s'interroger sur les facteurs qui motivent l'engagement de l'organisation, et élaborer la vision et les objectifs organisationnels généraux en matière de développement durable. C'est aussi l'étape où la structure de la démarche est établie. L'organisation doit en définir les principales étapes, les jalons. Elle doit définir les échéanciers, les budgets, et les ressources financières, techniques et humaines qui seront mobilisées. Elle doit identifier les responsabilités et former les comités chargés de la mise en œuvre. Cette étape implique une première mobilisation des parties prenantes, dans une approche participative qui favorise leur implication active aux processus décisionnels.

Au terme de l'étape de l'engagement et de la structuration, une politique de développement durable peut

alors faire état du consensus établi dans l'organisation. Cette politique peut préciser la vision, les valeurs, les principes guidant l'organisation dans sa démarche, et en préciser les mécanismes de gouvernance.

#### 4.2 Planification

La planification se subdivise en trois sous-étapes : le bilan, la stratégie et le plan d'action. Le bilan est une phase d'acquisition de connaissances qui consiste d'abord à répertorier les actions et les initiatives de développement durable qui sont déjà en place, afin de connaître le point de départ de l'organisation (portrait ou état des lieux). Cette collecte d'information va permettre d'identifier certains paramètres et indicateurs pertinents à documenter. La réalisation du portrait sert de base au diagnostic organisationnel en matière de développement durable, qui consiste à analyser le portrait réalisé de l'organisation ainsi que son environnement externe pour en faire ressortir des forces et des faiblesses, des opportunités et des contraintes, puis d'identifier les enjeux prioritaires (environnement, social, économique).

L'élaboration de la stratégie de mise en œuvre du développement durable implique souvent la réalisation d'un exercice de prospective et la définition d'une vision future de l'organisation, sur la base de laquelle seront définis les grandes orientations et les objectifs prioritaires. La vision stratégique est une représentation explicite du futur souhaité, une image globale qui indique où l'organisation espère se trouver, en matière

de développement durable, dans un horizon de planification à long terme, soit dans 15 à 20 ans ou plus. Les stratégies qui sont élaborées doivent permettre de progresser vers cette vision, tout en étant en cohérence avec la politique et le bilan, en considérant les forces et les faiblesses de l'organisation, les opportunités et les contraintes en matière de DD.

Le plan d'action de développement durable est l'outil qui concrétise les objectifs précisés dans la stratégie de développement durable, en proposant une série d'actions pour chaque orientation et objectif identifié. Ce document permet de bien planifier l'ensemble des gestes qui seront mis en œuvre dans une organisation. L'organisation, la hiérarchisation et l'évaluation de la faisabilité des actions sont donc des étapes essentielles qui doivent être effectuées à la suite de l'identification des actions. Le plan d'action devrait également préciser les modalités de mise en œuvre (indicateurs et cibles, responsabilités, budgets, échéanciers), le tout dans une perspective systémique.

#### 4.3 La mise en œuvre, le suivi et la reddition de comptes

La mise en œuvre implique la réalisation des actions établies, selon les modalités prévues, et en impliquant l'ensemble des parties prenantes, en accord avec les responsabilités qui ont été précisées. Le succès de cette mise en œuvre repose sur différents facteurs, dont la motivation et la qualité des outils de suivi, mais également sur l'utilisation d'outils de sensibilisation, de conscientisation et de mobilisation des acteurs. La mise en œuvre doit rester flexible et permettre l'adaptation au contexte changeant de l'organisation. D'où l'importance de mécanismes de suivi.

La phase de suivi implique notamment la mesure de l'efficacité des actions mises en œuvre. L'objectif est de vérifier la progression des indicateurs, de vérifier l'atteinte ou non des cibles fixées dans le plan d'action, et de réagir rapidement en mettant en œuvre des mesures de correction ou de bonification. Plusieurs instruments permettent d'évaluer la progression des actions de développement durable d'une organisation : systèmes d'indicateurs, grilles d'analyse, systèmes de gestion de l'information, vérifications internes ou externes (audits). La plus grande transparence est essentielle lors de la mesure et de l'analyse de la performance, puisqu'il vaut mieux conclure qu'une action n'a pas fonctionné et en trouver les raisons que de

tenter de se faire croire que les efforts consentis ont porté ses fruits si cela n'est pas vrai.

Grâce au suivi, l'organisation va éventuellement pouvoir rendre compte de ses actions, de ses défis et de ses succès. La reddition de comptes permet de répondre à un objectif de transparence et de publiciser la démarche auprès de différents publics, notamment des publics internes à l'organisation (employés, dirigeants, actionnaires) et des publics externes (clients, gouvernements, organismes subventionnaires). La reddition de comptes peut être faite par des rapports de développement durable ou des rapports annuels intégrés, des bilans de mise en œuvre du plan d'action, des communiqués, des capsules, des campagnes de promotion, etc.

Les étapes de mise en œuvre, de suivi et de reddition de comptes impliquent un dialogue constant avec les parties prenantes, auprès desquelles il importe de partager les informations, les succès, les retombées positives et les obstacles rencontrés.

#### 4.4 L'évaluation

Un système de gestion du développement durable vise l'amélioration continue d'une organisation par un processus cyclique, d'où l'importance d'un processus d'évaluation impliquant un retour sur l'expérience et une réflexion sur la poursuite de la démarche. L'évaluation considère la démarche en elle-même, la nature des actions, projets ou politiques proposés, la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, la progression générale de la démarche et l'impact général en matière de développement durable.

Ces étapes représentent un modèle général et non une méthode applicable dans toutes les situations. Certaines étapes peuvent être regroupées ou esquivées. Une organisation peut aussi faire des allers-retours entre ces étapes. Les processus de planification sont organiques et peuvent être désordonnés, et malgré la volonté de mettre en œuvre une démarche globale et ordonnée, il peut être nécessaire de réaliser des mesures immédiates et d'adapter les actions à l'évolution du contexte (Seymoar, 2008; Vergnet-Covo, 2007).

Retenons que différents instruments seront mobilisés dans une démarche de développement durable. En nous référant au tableau 1, nous constatons qu'une telle démarche de planification stratégique du développement durable mobilise des instruments de pla-

nification et d'orientation, des instruments de mobilisation et de communication, des instruments de suivi et de mesure. Les stratégies et actions qui seront entreprises peuvent mobiliser des instruments réglementaires, économiques et technologiques, mais aussi d'autres instruments qui permettent d'intégrer les principes de développement durable dans les modalités de gouvernance, tels les processus d'aide à la décision et les outils d'analyse multicritères. En ce sens, une démarche de développement durable devrait faciliter l'intégration efficace et cohérente des divers instruments du développement durable mobilisés par une organisation.

## **5. Vers une démarche intégrée**

Les organisations sont souvent prises dans une organisation sectorielle qui entre en contradiction avec la transversalité qui est souhaitée dans une démarche de développement durable. Une plus grande transversalité qui vise à éviter le travail en silo de compétence serait même une condition de l'efficacité des projets de développement durable. Une démarche de planification stratégique vise à favoriser une gestion plus intégrée des enjeux de développement durable, par l'opportunité qu'elle offre d'effectuer une réflexion globale et transversale concordante avec la complexité des enjeux de développement durable. L'intégration du développement durable devrait se faire avec une vision élargie, comprenant l'atteinte de buts écologiques, sociaux, économiques, culturels, politiques et éthiques déterminés collectivement. C'est une démarche globale, appliquée à très large échelle, dans l'ensemble des secteurs, des départements ou des territoires couverts par une organisation.

Le développement durable étant appliqué dans une perspective globale, intégrée et transversale, une telle démarche va souvent être sous la responsabilité de la direction générale, qui s'assurera d'en intégrer les principes directement dans les processus de prise de décision. En sollicitant la création de comités multiacteurs, la démarche peut contribuer à créer des passerelles entre les silos sectoriels, et favoriser une plus grande transversalité dans les organisations.

Cependant, il n'est pas évident pour une organisation qui apprivoise le concept du développement durable d'intégrer ces notions complexes qui devront un jour modifier sa gouvernance. Il est souvent possible d'observer dans les organisations une évolution du degré d'intégration du développement durable à la stratégie

globale de l'organisation, passant d'une démarche parallèle à une démarche intégrée. La première implique la dissociation de la sphère de gestion (administrative ou financière) des activités sociales ou environnementales. Dans une démarche parallèle, le développement durable est abordé par une démarche spécifique, complémentaire aux autres actions, mécanismes et processus de gestion de l'organisation : les préoccupations en matière de développement durable, et elles sont plutôt gérées à part comme quelque chose d'additionnel. La démarche est menée par un comité distinct, la responsabilité étant confiée à des divisions particulières spécialisées dans la durabilité ou la responsabilité sociale. Les discussions et les décisions concernant le développement durable se déroulent alors à l'extérieur des divisions opérationnelles, ou du moins, leur intégration aux opérations se fait dans un second temps.

Dans une démarche parallèle, les problématiques liées au développement durable, considérées comme extrafinancières, impactent peu les décisions stratégiques. Il est aussi possible de voir dans ces processus un risque de dédoublement des processus de planification déjà existants, ce qui entraîne le risque que la démarche de développement durable entre en contradiction avec d'autres politiques ou décisions opérationnelles de l'organisation.

Si une démarche parallèle a moins de chance de faire évoluer la culture de l'organisation vers une prise en compte plus grande des principes du développement durable, elle est souvent, pour une organisation, un passage vers une démarche intégrée, où les principes de développement durable sont systématiquement intégrés dans les actions, outils et processus de gestion de l'organisation, où l'intégration des critères extrafinanciers gagne le système de gestion de l'organisation, ce que nous appelons la démarche intégrée.

À ce stade, on constate une considération du développement durable dans toutes les décisions, dans toutes les actions, chez tous les individus impliqués, ainsi qu'une application systématique des pratiques exemplaires concernant les enjeux de développement durable qui affectent l'organisation. La démarche intégrée est habituellement porteuse de résultats à plus long terme, parce qu'elle vise explicitement la transformation du système de gestion, pour que le développement durable fasse partie intégrante de la façon de vivre au travail, et faire des affaires ou de gérer ses relations avec les parties prenantes. Une démarche

intégrée peut permettre à une organisation de se positionner avantageusement par rapport à ses parties prenantes comme étant plus responsable, plus innovatrice. Elle permet enfin d'assurer un meilleur arrimage entre les différentes politiques et actions de l'organisation (Dion et Cadieux, 2012; Mathieu et Soparnot, 2008; Sloan, 2009).

Une démarche intégrée implique toutefois que la direction consacre du temps à cette question et que ces principes soient considérés non seulement dans les décisions stratégiques, mais également dans l'allocation des ressources, dans la gestion des ressources humaines, dans l'approvisionnement et dans le marketing (Sloan, 2009). C'est pourquoi la mise en œuvre d'une démarche intégrée représente souvent une seconde étape dans l'intégration des principes du développement durable. Certaines organisations ressentent ainsi le besoin de débiter par une démarche parallèle, afin de mieux circonscrire les limites et la portée du concept du développement durable. Elles cheminent par la suite vers une démarche plus intégrée, lorsque les acteurs ont apprivoisé le concept.

## 6. Amélioration continue et culture organisationnelle

Cette trajectoire d'une démarche parallèle à une démarche intégrée répond bien à l'objectif du développement durable de transformer les modalités de gouvernance des organisations, afin que ce concept devienne un fil conducteur, un guide pour les processus décisionnels. Le développement durable progresse de façon évolutive, dans une perspective d'amélioration continue, de façon ouverte et adaptative. Cette stratégie progressive est à la base de la loi québécoise sur le développement durable, mais aussi du processus de gestion du développement durable proposé par la norme BNQ 21000. Cette stratégie est basée sur l'apprentissage progressif et permet aux organisations d'opérer à leur rythme les changements nécessaires dans leurs pratiques de gestion.

Mathieu et Soparnot (2008) distinguent à cet effet trois types de comportements dans les organisations : 1) les attentistes ou défensifs, qui font diversion ou qui refusent de prendre en compte les responsabilités sociales et environnementales liées au développement durable; 2) les adaptatifs ou les réactifs, qui agissent lorsque forcés par le contexte et; 3) les proactifs qui agissent de façon anticipée et font preuve de leadership. Cadieux et Dion (2012) mentionnent pour

leur part qu'une organisation peut traverser cinq stades de maturité dans l'attention portée au développement durable : 1) peu ou pas concernée (culture d'insouciance); 2) réactive (culture de résultats); 3) accommodante (culture de conformité ou de contrôle); 4) proactive (culture d'amélioration continue) et; 5) génératrice (culture intégrée). Dans les deux cas, les auteurs considèrent qu'une organisation peut cheminer, évoluer (ou régresser) entre ces stades, ce qui peut être atteint par la mise en place d'une démarche de développement durable. Une telle démarche peut augmenter le niveau de proactivité dont l'organisation fait preuve, passant d'une attitude réactive à une attitude proactive.

Une organisation réactive agit en matière de démarche de développement durable en réaction à une situation critique, à une menace, à une obligation, à des pressions ou à des changements organisationnels importants. Elle respecte les normes, sans aller au-delà, tentant ainsi de limiter les risques d'infraction, de minimiser les risques et les oppositions, de minimiser les investissements, tout en visant le maintien du profit et en préservant la légitimité et son image de ses activités. Elle continue de privilégier les actions ayant des rendements immédiats, considérant les investissements en développement durable comme des coûts. La culture est alors dictée par une logique de résultats à court terme, ou encore de rattrapage.

Les organisations peuvent alors reconnaître l'existence de plusieurs problèmes et peuvent être critiques à l'égard des modes dominants de développement, mais elles ne craignent pas l'effondrement des systèmes écologiques ou sociaux et n'éprouvent pas le besoin pour des changements en profondeur. Parce qu'elles ne situent pas la source des problèmes dans la nature actuelle de la société, elles ne remettent pas en question les bases sur lesquelles la société s'est construite. Ces organisations mettent alors l'accent sur des réformes légères des systèmes socio-économiques pour les rendre, d'un point de vue environnemental, plus responsables et socialement plus justes, en œuvrant à l'intérieur des structures économiques et sociales actuelles et en se concentrant sur des changements marginaux.

Au fil de son évolution, l'organisation va commencer à mettre en place des actions pour le développement durable sans subir de pression, ni interne ni externe. L'internalisation partielle ou totale des enjeux sociaux et environnementaux dans l'organisation se fait de manière

anticipée et l'organisation s'engage de manière à devancer les problèmes ou les obstacles. Cet engagement se traduit dans les discours, mais également dans les décisions et dans les actes. Une attitude proactive permet de dépasser les exigences réglementaires, puisque l'organisation se donne une obligation de contribuer à gérer les problèmes sociaux. L'organisation considère son engagement envers le développement durable comme un élément clé de sa pérennité, engagement qui apporte des bénéfices sur les plans de la légitimité, de l'image et de la distinction. Cela se produit lorsque les décideurs au sein de l'organisation en arrivent à interioriser les valeurs qui caractérisent le développement durable. Cette évolution de la culture organisationnelle, d'une attitude réactive qui considère les enjeux du développement durable comme des externalités vers une attitude proactive qui intègre de manière systématique les responsabilités sociales et environnementales de l'organisation, peut être facilitée par la mise en œuvre d'une démarche de plus en plus intégrée de développement durable.

## Conclusion

La mise en œuvre d'une démarche intégrée de développement durable favorise une progression flexible et adaptative des pratiques de l'organisation, orientée vers

l'amélioration continue avec une vision claire des objectifs à atteindre. Une telle démarche permet de s'ajuster, en continu, aux variations des conditions du milieu et de l'environnement externe, sans tenter de tout contrôler. Le recours à une démarche permet une adaptation progressive des instruments et des principes du développement durable à la culture de l'organisation, grâce à la réflexion stratégique qui entoure le processus. Elle permet de mobiliser de manière cohérente différents instruments de développement durable, en dépassant la simple juxtaposition d'actions, pour se traduire dans une démarche construite, qui peut véhiculer une représentation claire et une vision spécifique du développement durable par l'organisation.

Une telle démarche peut sembler complexe, être longue à mettre en place et ne pas donner de résultats concrets à court terme, ce qui peut décourager certains individus ou certaines organisations. Elle permet toutefois, à terme, de faire évoluer la culture organisationnelle vers une prise en compte plus systématique et systémique des principes et des enjeux sociaux, économiques, politiques, culturels, écologiques et éthiques du développement durable dans les processus de gestion de l'organisation.

## RÉFÉRENCES

- Dion, M. et Cadieux, J. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ 21000*. Anjou, Québec : Fides.
- Ferrand, D. (2000). *Piloter l'environnement dans l'entreprise*. Montréal, Québec : Ordre des ingénieurs du Québec éd.
- Gagnon, C. (2008). Le développement durable : un nouveau paradigme scientifique? Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire, perspectives québécoises* (p. 335-368). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Hopwood, B., Mellor, M. et O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13, 38-52.
- Lascoumes, P. et Galès, P. L. (2005). *Gouverner par les instruments*. Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Mathieu, A. et Soparnot, R. (2008). Les stratégies de développement durable. Dans D. Wolff (dir.), *Le développement durable. Théories et applications au management*. Malakoff, France : Dunod.
- Schneider, L. et Association française de normalisation. (2010). *Le développement durable territorial*. La Plaine Saint-Denis, France : AFNOR Éditions.
- Seymoar, N.-K. (2008). *Sustainable cities*. Communication présentée à la Durban Biennial Conference.
- Sloan, P. (2009). L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable. *Gestion*, 34(1), 79-88.
- Vergnet-Covo, M. (2007). *Ville durable : mode d'emploi*. Voiron, France : Territorial.

# Rémunération et congédiement des entraîneurs-chefs sur la performance d'équipes de sport professionnel : cas de la Ligue nationale de hockey (LNH)

Julien Bousquet<sup>a</sup>, Thierno Diallo<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** L'identification des déterminants de la performance dans les sports professionnels permet aux gestionnaires de prendre des décisions opportunes pour atteindre de manière plus efficace les objectifs assignés. La présente recherche vise à mesurer la relation entre la performance des équipes de la LNH d'une part et, d'autre part, la rémunération des entraîneurs-chefs et leur congédiement. Les résultats issus du traitement des données secondaires nous permettent de dresser plusieurs constats. Par exemple, la performance des équipes de la LNH est corrélée négativement, mais non significativement avec le salaire des entraîneurs-chefs. De plus, le congédiement de l'entraîneur-chef a quant à lui un impact significatif sur la performance de l'équipe à moyen terme. Ces résultats nous démontrent que les entraîneurs-chefs les mieux payés sont souvent engagés pour remonter les moins bonnes équipes.

**ABSTRACT.** Identifying the determinants of performance in professional sports allows managers to make timely decisions to more effectively achieve assigned goals. The purpose of this research is to measure the relationship between the performance of NHL teams on the one hand and the compensation of head coaches and their dismissal on the other. The results from secondary data processing allow us to draw several conclusions. For example, the performance of NHL teams is negatively correlated, but not significantly with the salary of head coaches. In addition, the dismissal of the head coach has a significant impact on the team's performance in the medium term. These results show us that the highest paid head coaches are often hired to improve the performance of the worst teams.

## Introduction

Les sports professionnels connaissent depuis deux décennies une popularité et une médiatisation importante. Les revenus engrangés par les équipes professionnelles sont astronomiques, et certains joueurs deviennent de véritables icônes. En ce qui a trait aux enjeux sportifs et financiers, les organisations sportives tentent par tous les moyens d'avoir une équipe gagnante et cela semble parfois passer par un entraîneur tout aussi gagnant (Mixon, Byrd et Wright, 2013). Plus récemment, l'attention s'est donc portée vers les entraîneurs-chefs (Joaquin et Lago-Penas, 2010; Llorca et Teste, 2016), communément appelés « coaches » qui peuvent être tout aussi populaires et

médiatiques que certains joueurs étoiles, et posséder des rémunérations tout aussi importantes. C'est le cas de José Mourinho, entraîneur de Manchester United en Premier League anglaise avec une rémunération annuelle, hors contrat publicitaire, de 28 millions d'euros (40 millions de dollars canadiens) ou de Mike Babcock, entraîneur-chef des Maple Leafs de Toronto, le mieux payé de la Ligue nationale de hockey, avec un salaire s'élevant à 6,25 millions de dollars canadiens.

Nous nous intéresserons donc dans le présent article aux entraîneurs-chefs des équipes de la Ligue nationale de hockey et leur possible impact sur le succès des clubs essentiellement parce que les données sont disponibles et parce que ce marché est le plus proche en termes de

<sup>a</sup> Professeur, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Professeur, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

proximité et popularité au Québec. Cette recherche s'intéresse donc à deux hypothèses : (1) mesurer la relation entre la rémunération et la performance de l'équipe et; (2) mesurer la relation entre le changement de l'entraîneur et la performance de l'équipe.

L'article s'articule autour de cinq grandes sections. Les trois premières sont consacrées à la revue de la littérature, la problématique, la méthodologie utilisée. Finalement, les deux dernières présentent les résultats de l'analyse des données et les discussions et limites de la recherche.

## **1. Revue de littérature : performance et entraîneurs-chefs**

Tout comme en management des organisations, beaucoup de chercheurs se sont intéressés à la performance des équipes sportives professionnelles depuis quatre décennies (Llorca et Teste, 2016; Lago-Balasteros et Lago-Pena, 2010). Hormis l'aspect tactique de l'équipe (Slattery, Wallace, Bentley et Coutts, 2011) et les caractéristiques des joueurs (Bormann, Schulte-Coerne, Diebig et Rowold, 2016), l'entraîneur est devenu peu à peu une thématique étudiée fort intéressante dans la relation à la performance de l'équipe. Sous l'impulsion d'économistes (Llorca et Teste, 2016), les chercheurs se sont attardés à la dimension financière des équipes avec dans un premier temps la masse salariale, puis dans un second temps la thématique qui nous intéresse, à savoir la rémunération des entraîneurs d'équipes professionnelles.

L'entraîneur suscite donc une attention particulière de la part de la communauté universitaire depuis environ une vingtaine d'années puisque cet acteur jouit d'une popularité et une visibilité de plus en plus importante. De multiples recherches se ainsi sont penchées sur des thématiques s'intéressant aux opportunités professionnelles des entraîneurs (Knoppers, Meyer, Ewing et Forrest, 1991), aux facteurs psychologiques (Solomon, 2002), à la durée d'une carrière (Barros, Frick et Passos, 2009), au style de leadership (Vella, Oades et Crowe, 2013), et même plus récemment au genre (Darvin, Pegoraro et Berri, 2017). Et ce, sans oublier les deux hypothèses qui nous intéressent, à savoir la rémunération ou le salaire des entraîneurs (Grant, Leadly et Zygmunt, 2013) et leur congédiement (Martinez et Caudill, 2013).

Concernant la rémunération, de manière surprenante, peu d'études empiriques se sont intéressées à la relation entre cette variable et la performance d'équipes

professionnelles. La majorité d'entre elles se sont penchées sur les équipes universitaires (Colbert et Eckard, 2015; Grant, Leadly et Zygmunt, 2013; Mixon, Byrd et Wright, 2013). Quelques-unes se sont aventurées dans l'univers du sport professionnel tel que la Ligue nationale de football aux États-Unis (Mondello, 2009), la Ligue nationale de hockey (Idson et Kahane, 2000) et finalement le championnat allemand de football, la Bundesliga (Frick et Simmons, 2008). Globalement, les résultats des recherches semblent démontrer une relation entre la rémunération d'un entraîneur et la performance des équipes professionnelles (Frick et Simmons, 2008; Mondello et Maxcy, 2009). Cependant, pour ce qui est du même type de recherche dans un contexte universitaire, les avis sont partagés. Certains chercheurs comme Colbert et Eckard (2015) déterminent une relation positive entre les deux variables, tandis que leurs collègues Mixon et Wright (2013) semblent affirmer le contraire malgré le même contexte d'étude (football universitaire américain), mais sur des périodes différentes.

Pour ce qui est du changement d'entraîneur, cette stratégie est censée relancer l'équipe (Balduck, Buelens et Philippaerts, 2010). Une fois encore, tous les résultats des principales recherches apparaissent mitigés, même si un consensus plutôt positif semble se dégager quant au lien potentiel entre le congédiement de l'entraîneur et la performance de l'équipe. Les recherches se sont toutes cantonnées aux sports professionnels, mais dans des disciplines différentes, du hockey en passant par le basketball. Selon Colbert et Eckard (2013), une tendance intéressante semble émerger de leur analyse. Le changement d'entraîneur pour un salaire plus élevé est automatiquement associé à l'amélioration de la performance à moyen terme, tandis que le remplacement pour un salaire inférieur ne semble pas significatif en matière de résultats. La seule étude démontrant clairement un lien fort entre les deux variables est celle menée par White, Persad et Gee (2007) au sujet de la Ligue nationale de hockey, tout comme l'échantillon auquel nous nous intéressons. La majorité des études (Balduck, Buelens et Philippaerts, 2010; Martinez et Caudill, 2013; Koning, 2003) présente des résultats très mitigés quant à la relation entre les deux variables. L'étude affichant la relation la moins significative entre ces deux variables, malgré le fait qu'elle ait été menée sur près de 80 années de données longitudinales (1920-2000), demeure à ce jour celle d'Andersen (2011).



En guise de synthèse, les deux variables auxquelles nous nous intéressons, c'est-à-dire la rémunération et le congédiement d'un entraîneur, ont été passablement étudiées, mais ne semblent pas faire consensus quant à leur relation positive avec la performance. Bien que les résultats divergent et qu'aucune étude n'a pris en compte les deux variables conjointement, nous saisissons donc l'occasion pour explorer ces relations dans un contexte nord-américain de sport professionnel, celui de la Ligue nationale de hockey.

## 2. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est de vérifier s'il existe une relation entre le niveau de performance des équipes de hockey et la rémunération des entraîneurs-chefs. De plus, nous nous intéresserons également à la relation entre le changement d'entraîneur-chef et la

performance de l'équipe. Cette recherche permettra alors de répondre à la question suivante : est-ce que le niveau de performance d'une équipe peut être influencé par le niveau de revenu ou par le remplacement de l'entraîneur. Pour réaliser la présente étude, deux hypothèses sont formulées (voir figure 1) :

***H1 : Le niveau de salaire des entraîneurs-chefs a une relation significative sur la performance des équipes de hockey***

***H2 : Le remplacement des entraîneurs-chefs a un impact sur la performance des équipes de hockey***

Nous nous attendons à avoir la présente relation entre les différentes variables.

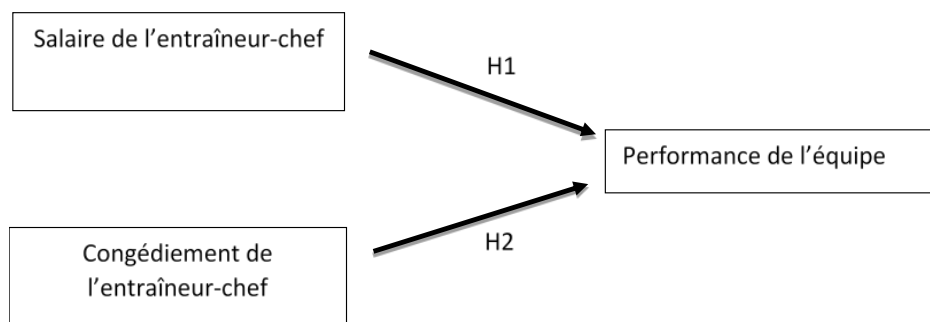


Figure 1 – Hypothèses de recherche proposées

## 3. Méthodologie

Pour réaliser la présente recherche, trois séries de données ont été collectées sur cinq saisons de la Ligue nationale de hockey (LNH), de 2012 à 2107. Il s'agit des données relatives :

- 1- Au niveau de performance des équipes; le nombre de points de chaque équipe au cours de la saison nous permet de mesurer la performance. C'est une variable numérique de type échelle.
- 2- Aux salaires des entraîneurs-chefs; les salaires annuels bruts en dollars américains disponibles pour certaines saisons. C'est une variable numérique de type échelle.
- 3- Aux noms des entraîneurs-chefs des équipes au cours de la saison; l'entraîneur-chef initial (congédié ou non) prend la modalité 1

et son remplaçant au cours de la saison suivante prend la modalité 2. Cette information est collectée pour documenter la variable relative au remplacement des entraîneurs et elle est une variable numérique de type nominale.

- 4- Au pays d'installation de l'équipe; la modalité 1 pour une équipe installée aux États-Unis et la modalité 2 pour une équipe installée au Canada. C'est une variable numérique de type nominale.

La constitution de cette base de données secondaires a été réalisée grâce au croisement des informations collectées sur les différents sites Internet de hockey. Les sites les plus utilisés pour collecter ces informations sont, entre autres, le site de la LNH (<https://www.nhl.com/fr>) et les sites indépendants de compilation d'informations sportives Cap Friendly (<https://www.capfriendly.com>) et Other League (<http://www.otherleague.com>). Toutes les données ont été croisées au minimum par deux sources différentes afin de s'assurer de leur exactitude.

## 4. Résultats des analyses de données

### 4.1 Salaire et performance de l'équipe

Pour éliminer l'effet du pays d'installation de l'équipe sur la performance en raison des conditions économiques différentes – la fiscalité entre autres –, nous regardons s'il existe une différence significative entre la performance des équipes de la

LNH installées aux États-Unis et au Canada. Il est facile de constater dans le tableau 1 que les équipes installées au Canada ont en moyenne un niveau de performance (87,15) supérieur à celui d'équipes installées aux États-Unis (83,07). Cependant, le test T du tableau 2 ne montre pas de différence significative dans la performance (Sig. ,242) à 5 % selon les lieux d'installation des équipes.

**Statistiques de groupe**

	Pays d'origine	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Performance équipe	États-Unis	74	83,07	23,355	2,715
	Canada	68	87,15	17,225	2,089

**Tableau 1 – Statistiques descriptives performance – pays d'installation**

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Performance équipe	Hypothèse de variances égales	15,761	,000	-1,176	140	,242	-4,079	3,469	-10,937	2,779
	Hypothèse de variances inégales			-1,191	133,888	,236	-4,079	3,425	-10,855	2,696

**Tableau 2 – Test T performance – pays d'installation**

En ce qui concerne les statistiques descriptives, nous constatons que la moyenne des salaires des entraîneurs-chefs est de 2 310 393 \$. Nous observons une très grande dispersion des salaires des entraîneurs-chefs avec un écart-type de 1 188 495 \$ (tableau 3). Le tableau 4 de la corrélation entre salaire et performance de l'équipe ne

montre cependant aucune corrélation significative à 5 % entre ces deux variables (Sig. ,158). Pour les cinq saisons de la Ligue nationale de hockey (LNH), de 2012 à 2107, le salaire de l'entraîneur-chef ne semble pas avoir influencé la performance des équipes au cours des différentes saisons.

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Salaire du coach	89	\$800,000	\$6,250,000	\$2310393.26	1188495.808
N valide (liste)	89				

**Tableau 3 – Statistiques descriptives**

## Corrélations

		Salaire du coach	Performance équipe
Salaire du coach	Corrélation de Pearson	1	-,151
	Sig. (bilatérale)		,158
	N	89	89
Performance équipe	Corrélation de Pearson	-,151	1
	Sig. (bilatérale)	,158	
	N	89	89

Tableau 4 – Test de corrélation salaire entraîneur – chef-performance

#### 4.2 Remplacement d'entraîneur-chef et performance de l'équipe

Pour recruter les meilleurs entraîneurs dans le but de remonter les équipes dans le classement général, les équipes bonifient les salaires considérablement. En

effet, le tableau 5 indique que les entraîneurs remplaçants sont en moyenne mieux payés (3 011 111 \$) que les entraîneurs-chefs initiaux (1 888 888 \$). Le tableau 6 ci-dessous montre une différence significative à 5 % (Sig ,019) entre le salaire de l'entraîneur-chef initial et celui de son successeur.

## Statistiques de groupe

		Changement de coach	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Salaire du coach	Entraîneur initial		9	1888888,89	452615,854	150871,951
	Entraîneur remplaçant		9	3011111,11	1210830,752	403610,251

Tableau 5 – Statistiques descriptives salaire entraîneur-chef - changement

Test des échantillons indépendants									
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
Salaire du coach	Hypothèse de variances égales	3,416	,083	-2,604	16	,019	-1122222,222	430886,969	-2035661,792 -208782,653
	Hypothèse de variances inégales			-2,604	10,193	,026	-1122222,222	430886,969	-2079841,327 -164603,117

Tableau 6 – Test T salaire entraîneur-chef – changement

Pour évaluer l'influence du changement d'entraîneur-chef sur la performance d'une équipe, nous avons comparé les deux situations suivantes : 1) la performance de l'entraîneur-chef initial de la dernière année de responsabilité avec celle de la première année de responsabilité de l'entraîneur-chef remplaçant et; 2) la moyenne de la performance de

l'entraîneur-chef initial avec la moyenne de la performance de l'entraîneur-chef remplaçant durant leurs années respectives de responsabilité.

Dans le premier cas, les résultats du tableau 7 montrent que la moyenne de la performance au cours de la dernière année des entraîneurs-chefs initiaux

(79,65) est plus faible que celle des entraîneurs-chefs remplaçants (85,08). Cependant, le test T des échantillons indépendants du tableau 8 montre qu'il n'existe pas de différence significative (Sig ,315) entre la performance des dernières années des entraîneurs-chefs initiaux et ceux des premières années des entraîneurs-chefs remplaçants au cours des saisons 2012 à 2017. L'absence

de lien entre le changement d'entraîneur et la performance de l'équipe à court terme pourrait s'expliquer par le fait qu'une équipe qui occupe les dernières places dans un classement, même avec un changement d'entraîneur-chef, ne peut dans l'immediat améliorer son classement de l'année.

### Statistiques de groupe

	Changement de Coach	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Performance équipe	Entraîneur initial	26	79,65	23,921	4,691
	Entraîneur remplaçant	26	85,08	13,007	2,551

Tableau 7 – Statistiques descriptives salaire entraîneur-chef – performance

Test des échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
Performance équipe	Hypothèse de variances égales	17,803	,000	-1,016	50	,315	-5,423	5,340	-16,149 5,303
	Hypothèse de variances inégales			-1,016	38,595	,316	-5,423	5,340	-16,228 5,382

Tableau 8 – Test T salaire entraîneur-chef - performance

Dans le deuxième cas, les résultats du tableau 9 montrent que la performance moyenne de l'entraîneur initial (73,6) est plus faible que celle de son successeur (87,66). Le test T des échantillons indépendants du Tableau 10 montre qu'il existe une différence significative (Sig ,002) entre la performance

moyenne des entraîneurs-chefs initiaux et ceux qui les remplacent au cours des saisons 2012 à 2017. À moyen terme (deux à trois ans) la différence entre la performance des deux groupes d'entraîneurs s'accroît de manière significative.

### Statistiques de groupe

	Changement de Coach	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Performance équipe	Entraîneur initial	26	73,67	18,896	3,706
	Entraîneur remplaçant	26	87,66	11,026	2,162

Tableau 9 – Statistiques descriptives changement – performance

Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Performance équipe	Hypothèse de variances égales	10,061	,003	-3,260	50	,002	-13,987	4,291	-22,605	-5,369
	Hypothèse de variances inégales			-3,260	40,256	,002	-13,987	4,291	-22,657	-5,317

Tableau 10 – Test T et changement – performance

## 5. Discussion et limites

À la lecture des résultats des analyses statistiques de notre échantillon, les tendances suivantes ressortent :

1. Le salaire de l'entraîneur-chef d'une équipe de la LNH n'a pas d'influence sur les résultats de l'équipe (performance).
2. À court terme le remplacement d'un entraîneur-chef n'a pas d'incidence sur la performance de l'équipe, mais pourrait avoir un impact à moyen terme.
3. Le lieu d'installation d'une équipe n'a pas d'influence sur la performance de l'équipe.
4. Les entraîneurs-chefs remplaçants sont mieux rémunérés que ceux qui ont été congédiés.

La première hypothèse de notre recherche selon laquelle *le niveau de salaire des entraîneurs-chefs a un impact sur la performance des équipes de hockey* (H1) ne peut être vérifiée par nos analyses. La seconde hypothèse qui stipule que *le remplacement des entraîneurs-chefs a une incidence sur la performance des équipes de hockey* (H2) peut être vérifiée selon une certaine condition temporelle (moyen terme, deux à trois ans). Le nouvel entraîneur mieux payé que l'entraîneur congédié ne contribue à la performance de son équipe que quelques années plus tard. Ce qui est logique étant donné la meilleure compréhension de l'équipe par le nouvel entraîneur et l'adaptation des joueurs au nouveau style de jeu.

Comme décrit dans la revue de la littérature, le salaire des entraîneurs-chefs ne semble pas toujours corrélé avec la performance des équipes (Mixon et Wright, 2013). Dans le sport universitaire américain, les résultats divergent quelque peu du sport professionnel puisque certains chercheurs (Colbert

et Eckard 2015) semblent établir une corrélation positive entre le salaire du coach et la performance de l'équipe. Quant au remplacement d'un entraîneur-chef, Colbert et Eckard (2013) montrent que cette stratégie est bénéfique à moyen terme. Notre étude quant à elle s'inscrit dans le cas d'une ligue professionnelle (LNH) et les résultats montrent que les déterminants de la performance liés au coach ne semblent pas être similaires pour toutes les ligues de sport. Il y a lieu de faire d'autres études sur d'autres types de sport universitaire et professionnel afin de valider les résultats de la recherche avec un échantillon plus représentatif.

Notre base de données étant constituée de diverses sources d'informations secondaires sur une courte période de cinq ans, nous sommes conscients de certaines limites de notre analyse. De meilleurs résultats pourraient être obtenus en disposant d'informations officielles sur une plus longue durée. De futures recherches réalisées en partenariat avec les ligues de sport universitaire ou professionnel permettraient une meilleure accessibilité aux données et des analyses plus pertinentes et significatives.

## Conclusion

Les résultats de notre présente étude, bien qu'exploratoires, contribuent à documenter la littérature scientifique sur les déterminants de la performance des équipes professionnelles, particulièrement dans le cas de la LNH. Bien que les déterminants de la performance d'une équipe de sport professionnel soient nombreux et multifactoriels tels que la qualité des joueurs, la qualité du management, la qualité de l'entraîneur, les motivations, le soutien par les partisans et d'autres facteurs micro, méso et macroenvironnementaux, notre contribution porte sur le fait que les salaires des entraîneurs-chefs ne semblent pas affecter significativement la performance des équipes de la LNH. Néanmoins, nous

constatons que la plupart des changements d'entraîneurs-chefs effectués durant ou après la saison ont un impact positif à moyen terme sur la performance des équipes de la LNH. Comme dans toute organisation, les facteurs de motivation se trouvent dans des variables contextuelles. Les changements d'entraîneurs-chefs s'inscrivent dans cette optique et apportent une nouvelle dynamique qui accentue la motivation dans l'organisation, ce qui ultimement améliore la performance des équipes.

Dans les équipes professionnelles, les entraîneurs-chefs sont la plupart du temps choisis par les directeurs généraux, communément appelés *General managers*, qui prennent les principales décisions sportives comme le congédiement d'un entraîneur-chef, par exemple. Il serait donc très intéressant de mettre l'accent sur les directeurs généraux dans une prochaine étude afin de voir leur contribution à la performance d'équipe de sport professionnel.

## RÉFÉRENCES

- Andersen, J. A. (2011). A new sports manager does not make a better team. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(1), 167-178.
- Baldock, A.-L., Buelens, M. et Philippaerts, R. (2010). Short-term effects of midseason coach turnover on team performance in soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 81(3), 379-383.
- Bormann, K. C., Schulte-Coerne, P., Diebig, M. et Rowold, J. (2016). Athlete characteristics and team competitive performance as moderators for the relationship between coach transformational leadership and athlete performance. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 38, 268-281.
- Colbert, G. J. et Woodrow Eckard, E. (2015). Do college get what they pay for? Evidence on football coach pay and team performance. *Journal of Sports Economics*, 16(4), 335-352.
- Darvin, L., Pegoraro, A. et Berri, D. (2017). « Are men better leaders? An investigation of head coaches' gender and individual players' performance in amateur and professional women's basketball. *Sex Roles*, 1-12.
- Frick, B. et Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance: Evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics*, 29, 593-600.
- Grant, R. R., Leadley, J. C. et Zygmunt, Z. X. (2013). Just win baby? Determinants of NCAA football subdivision coaching compensation. *International Journal of Sport Finance*, 8, 61-74.
- Idson, T. L. et Kahane, L. H. (2000). Team effects on compensation: an application to salary determination in the National Hockey League. *Economic Inquiry*, 38(2), 345-357.
- Knoppers, A., Meyer, B. B., Ewing, M. et Forrest, L. (1991). Opportunity and work behavior in college coaching. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(1), 1-20.
- Koening, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, 35, 555-564.
- Lago-Ballesteros, J. et Lago-Penos, C. (2010). Performance in team sports : identifying the keys to success in soccer. *Journal of Human Kinetics*, 25, 85-91.
- Llorca, M. et Teste, T. (2016). Dépenses salariales et performance dans l'industrie du football. *Revue Française d'Économie*, 31(2), 125-145.
- Martinez, J. A. et Caudill, S. B. (2013). Does midseason change of coach improve team performance? Evidence from the NBA. *Journal of Sport Management*, 27, 108-113.
- Mixon, P., Byrd, W. J. et Wright, A. (2013). Does pay lead to performance? Using NCAA head football coaches as a surrogate for CEOs. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 25(2), 25-37.
- Mondello, M. et Maxcy, J. (2009). The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*, 47(1), 110-123.
- Slattery, K. M., Wallace, L. K., Bentley, D. J. et Coutts, A. J. (2012). Effect of training load on simulated team sport match performance. *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism*, 37(2), 315-322.

- Solomon, G. B. (2002). Source of expectancy information among assistant coaches: the influences of performance and psychological cues. *Journal of Sport Behavior*, 25(3), 279-286.
- Vela, S. A., Oades, L. G. et Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach – athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 549-561.
- White, P., Persad, S. et Gee, C. J. (2007). The effect of mid-season coach turnover on team performance: the case of the National Hockey League (1983-2003). *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(2), 143-152.



# MAÎTRISE

## EN GESTION DES ORGANISATIONS (MGO)

La maîtrise en gestion des organisations, offerte en deux profils (professionnel et recherche), vise à former des dirigeants, des conseillers, des intervenants et des consultants polyvalents dans la gestion des organisations, et plus spécifiquement autour des thématiques suivantes : innovation, développement organisationnel, entrepreneurship, affaires internationales et efficacité organisationnelle.

[programmes.uqac.ca/3754](http://programmes.uqac.ca/3754)

[programmes.uqac.ca/3755](http://programmes.uqac.ca/3755)

UQAC



# Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois

Olivier Gagnon<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Derrière les pratiques de gestion contemporaine se cache un enjeu portant sur la recherche de stratégies visant l'augmentation de la performance organisationnelle. Malgré la variabilité des résultats obtenus, les gestionnaires persistent à recourir à des solutions axées sur la réduction des coûts. Conséquemment, le recours aux restructurations organisationnelles s'est intensifié depuis une vingtaine d'années en raison de son impact à court terme sur la masse salariale. Les recherches sur le sujet ont toutefois mis en exergue certaines limites sur la valeur des résultats anticipés. Cet article vise à établir les conditions de succès propices à assurer le succès d'une restructuration. Les études de cas provenant du secteur manufacturier mettront en évidence des conditions de succès qui permettront de jeter un éclairage nouveau sur un sujet porteur et criant d'actualité en augmentant notre compréhension de ce phénomène complexe, mais recherchée autant la part de la communauté des affaires et scientifique.

**ABSTRACT.** Behind contemporary management practices lies a challenge to finding strategies to increase organizational performance. Despite the variability in results, managers continue to use cost-saving solutions. As a result, the use of organizational restructuring has intensified over the last twenty years because of its short-term impact on the wage bill. Research on the subject, however, highlighted some limitations on the value of anticipated results. This article aims to establish the conditions of success conducive to the success of a restructuring. The case studies from the manufacturing sector will highlight the conditions for success that will shed new light on a current and exciting topic by increasing our understanding of this complex phenomenon, but sought the share of the business community and scientific.

Si les changements organisationnels représentent une occasion de s'arrimer aux modifications de l'environnement, ils peuvent rapidement devenir cauchemardesques pour les parties prenantes impliquées lorsqu'ils visent principalement l'augmentation de l'avoir des actionnaires. Le cas de la compagnie ferroviaire américaine CSX l'a illustré récemment. Les nombreux changements (dont une coupure massive du personnel) amorcés par son PDG ont exacerbé une multitude de tensions techniques et sociales provoquant dans leur foulée un ralentissement des transports à la grandeur des États-Unis, et paralysant partiellement l'économie du pays. L'impact des changements entrepris a entraîné des réactions précipitées de multinationales comme

Kellogg's et McDonald's afin de garantir leurs approvisionnements. Il a également suscité une telle insatisfaction que les entreprises lésées ont déposé une plainte devant le Congrès américain. Cet exemple illustre à quel point les résultats peuvent être éloignés de ce qui avait été anticipé. À l'instar de CSX, de nombreuses entreprises ont erré dans leur façon d'approcher le changement en sous-estimant notamment la dimension humaine, le niveau de complexité que représentent de tels changements, et leur incidence sur les restructurations organisationnelles, et nous rappellent l'importance de repousser les limites de nos connaissances.

Le monde du travail s'est substantiellement métamorphosé depuis une trentaine d'années en raison

<sup>a</sup> Professeur, D. Sc., Université du Québec à Chicoutimi

de l'accélération des changements technologiques, économiques et sociaux. Ces changements ont entraîné une mutation importante de la gestion des organisations, et accentué le phénomène des restructurations autant dans le secteur privé que public (Fairhurst et al., 2002). Le discours managérial associé aux restructurations, selon Cornolti et Moulin (2007), présente toujours la réduction des postes comme une réponse aux contraintes environnementales, à la compétitivité ou comme l'assainissement de situations financières difficiles (Boyer, 2005). Le terme restructuration fait référence aux changements organisationnels, apportés par l'employeur désireux de modifier un ou des éléments de la structure organisationnelle en corrigeant la rigidité numérique ou fonctionnelle afférente aux postes de travail (Gagnon, 2017). Tous les secteurs d'activité sont désormais touchés. Certains types d'emplois ont toujours connu une grande insécurité, mais la situation a pris de l'ampleur en s'inscrivant comme une préoccupation majeure des salariés en regard de la pérennité de leur emploi (Gaulejac et Hanique, 2015). La popularité grandissante des restructurations ne doit pas occulter le fait que bon nombre d'organisations n'ont pas connu les résultats escomptés, voyant leur performance organisationnelle stagner ou même décliner (Pichault et al. 1998; Noël, 2004; Gagnon, 2017).

On constate une dichotomie marquée dans le comportement des entreprises et de leurs managers entre les moyens utilisés pour obtenir des résultats financiers positifs et leurs conséquences préjudiciables sur les salariés (Cornolti et Moulin, 2007). Puisque le travail peut être considéré comme un coût pour l'entreprise, les restructurations peuvent être envisagées comme génératrices de valeurs (Gaulejac et Hanique, 2015). Les restructurations sont des tactiques privilégiées pour faire face aux changements de l'environnement interne et externe (Severin, 2007). Elles sont multifformes et leurs résultats demeurent très critiquables. Si certaines entreprises réussissent à maintenir leur performance à la suite d'une restructuration, plusieurs autres s'enlisent, ce qui peut à la limite remettre en question la pérennité de l'entreprise (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Dès lors, il est pertinent de se questionner sur la portée réelle des restructurations, les effets sur les cadres et les employés et sur les facteurs de réussite.

Les restructurations sont socialement critiquées pour leurs répercussions significatives sur les salariés. Ces effets en laissent perplexe plus d'un en raison de l'impact faiblement démontré des gains en termes de rentabilité financière engendré par la réduction de la masse salariale (Cornolti et Moulin, 2007; Gaulejac et Hanique, 2015). Ce type de raisonnement mécanique repose essentiellement sur une logique financière en faisant des travailleurs la principale variable d'ajustement (Dubouloy et Favre, 2002). Certaines entreprises conduisent leur restructuration en jugulant au mieux les répercussions, alors que d'autres subissent les dommages collatéraux sur le plan humain (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Malgré les mises en garde émises par plusieurs chercheurs (Pichault et al., 1998; Noël, 2004, Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012), de nombreux dirigeants d'entreprises continuent de faire le choix de valoriser les stratégies de restructuration en dépit des risques. Pour Noël (2004), le mimétisme lié à l'isomorphisme institutionnel explique cet entêtement. Il est important de mieux cerner, dans un milieu particulier, les caractéristiques d'une restructuration réussie. Cameron (1994) s'est grandement intéressée à ce sujet en retenant une trentaine de conditions de succès à la réussite d'une restructuration. Quoique fort pertinentes, ces conditions ont dilué la portée des résultats. Notre étude cherchera donc à identifier les conditions de succès dans le contexte spécifique du secteur manufacturier québécois. En actualisant les travaux de Cameron, nous revisiterons ses conclusions en élargissant le champ des connaissances sur ce sujet d'actualité et singulièrement pertinent compte tenu des enjeux pour la performance organisationnelle. Cette étude exploratoire constitue le premier jalon d'une recherche plus exhaustive portant sur les conditions de succès des restructurations.

## **1. Le contexte des restructurations organisationnelles**

Les deux dernières décennies démontrent un intérêt croissant des dirigeants pour les restructurations organisationnelles. Malgré cet engouement dans la mise en pratique, on répertorie peu d'engouement de la part des chercheurs québécois sur le sujet. Dans les raisons justifiant le peu d'écrits sur les restructurations organisationnelles, il faut souligner les difficultés à généraliser

des explications prescriptives compte tenu de la spécificité de chaque milieu de travail (Séverin, 2007; Gagnon, 2017). Plusieurs entreprises ont échoué leur chantier de restructuration. Pourtant, certaines réussissent et s'en sortent davantage renforcées. Nul doute que des conditions particulières expliquent la réussite d'une restructuration organisationnelle.

Au départ, par la volonté de réaligner et de dynamiser l'entreprise en difficulté, le phénomène de restructuration organisationnelle s'est étendu, au point que plusieurs entreprises en situation financière s'y sont engagées dans l'optique d'augmenter les profits et l'efficacité technique (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). D'ailleurs, à cet effet, Pichault (2006) affirme que 63 % des entreprises qui ont procédé à une restructuration dans l'année en cours ont déjà en tête d'y recourir à nouveau. Comme si elle était une panacée ou à tout le moins un effet de mode, une telle enseigne est justifiée par bon nombre d'écoles de gestion qui exaltent les vertus des restructurations et ses effets positifs. De plus, beaucoup de consultants recommandent facilement (trop) la restructuration comme un remède magique, oblitérant les effets négatifs sur le plan humain. En effet, beaucoup d'interventions se soucient peu de la contextualisation, notamment sur le facteur humain.

Les restructurations sont multiformes et dépendamment, produisent des résultats à géométrie et selon des temporalités variables. Les impacts organisationnels produiront des effets à court, moyen et long terme sur les résultats directs de l'organisation comme le niveau de productivité ou le taux de qualité initiale, mais également sur la loyauté, le sentiment d'appartenance ou simplement le désir de performer (Jalette et al., 2008). Il existe différentes modalités pour conduire une restructuration. Il y a les activités de consolidation, de sous-traitance, de délocalisation, de faillite et fermeture, de fusion-acquisition et finalement, celle que l'on retrouve le plus souvent dans les organisations manufacturières québécoises (Rouleau, 2000), la restructuration interne associée à des suppressions d'emplois.

En vue de justifier la pertinence d'une restructuration, certains dirigeants dissimulent leur déci-

sion sous le couvert d'autres opérations : réorganisation, *downsizing*, réingénierie, changement organisationnel, évolution structurelle. D'un point de vue médiatique, il est préférable de traiter d'une restructuration afin de réduire la portée des actions à venir. Dans le cadre de cet article, nous retiendrons au sujet des restructurations la dimension négative associée aux suppressions d'emplois. Les cas étudiés révéleront les effets des licenciements collectifs pour motifs économiques qui sont définis comme des actions liées à la perte d'emplois en raison d'un changement organisationnel ou d'un besoin financier.

Au regard des recherches sur le sujet, une restructuration se veut une stratégie de modernisation visant à répondre à des objectifs d'efficacité et de profitabilité en transformant le mode de gestion de l'organisation sur le plan interne (Gagnon, 2017). Les réductions d'effectifs constituent la mesure la plus courante et s'opèrent dans l'intention de réduire le personnel afin de rehausser l'efficacité organisationnelle, la compétitivité ou la productivité (Cameron et al., 1993). Le discours managérial sur les réductions d'effectifs s'articule autour d'une finalité circonscrite à la performance de la firme au détriment d'un questionnement sur les effets (négatifs ou positifs) chez les salariés.

## 2. Les conditions de succès de Cameron

Les travaux de Cameron sur les conditions de succès des restructurations ont maintes fois été repris depuis les vingt dernières années. En étudiant l'industrie des constructeurs automobiles américains, Cameron (1994) s'est concentrée sur le secteur de la grande entreprise manufacturière. Ses résultats sont devenus normalisés dans la communauté scientifique en les généralisant indirectement à l'ensemble des entreprises. Dès lors, un questionnement s'impose afin de comprendre si i) ces conditions sont valables dans tous les contextes organisationnels et ii) si le nombre de conditions n'a pas un effet restreignant sur la portée des résultats en regard de 30 conditions de succès identifiées. Le tableau 1 résume les conditions de succès des restructurations de Cameron (1994).

1. Inscrire la restructuration dans une stratégie à long terme	2. Partager une vision claire du projet de restructuration	3. Éliminer l'inefficacité
4. Envisager les RH comme un plan d'investissement	5. Favoriser un climat positif	6. Avoir une exécution rapide
7. Envisager la restructuration comme une occasion d'amélioration	8. Fournir des informations et communications fréquentes sur la restructuration	9. Prioriser les résultats directs
10. Planifier pour ne pas réparer	11. Communiquer sur les progrès	12. Évaluer les compétences
13. Assurer la cohérence avec les objectifs de la restructuration	14. Assurer une rétroaction continue	15. Procéder à un licenciement en dernier recours
16. Établir des buts, des délais et des objectifs	17. Fournir un soutien égal à tous	18. Conduire la restructuration dans l'honnêteté et la transparence
19. Favoriser la participation	20. Préparer les gens à la restructuration pour éviter les comportements réactifs	21. Favoriser les employés avant la firme
22. Partager l'imputabilité	23. Fournir un plan social	24. Assurer la participation totale de tous
25. Démocratiser la participation à l'externe	26. Reconnaître les réalisations	27. Adapter la gestion des RH
28. Assurer une bonne visibilité des leaders	29. Souligner le gaspillage	30. Planter la restructuration dans une logique de petits pas/petits gains

Tableau 1 – Résumé des conditions de succès des restructurations de Cameron

À la lecture de ces conditions de succès, il est évident que la restructuration commande beaucoup d'implication et d'engagement des gestionnaires. Gagnon (2017) estime que ces conditions sont peu pragmatiques et les rendent difficilement accessibles. Pour lui, le nombre de conditions alourdit la compréhension des conditions clés à la réussite d'une restructuration. Les gestionnaires, peut-être en raison de leur charge de travail, ont recours à des solutions intégratives qui leur permettent de mieux comprendre les phénomènes en retenant des solutions clés en main. Ces conditions de succès constituent un pas dans la bonne direction afin de jeter un cadre à la réussite d'une restructuration. Il devient évident toutefois que le niveau d'exhaustivité réduit à la fois leur portée et leur utilité. Les études de cas développées dans cette

recherche proposeront une simplification des conditions de succès de Cameron en mettant l'accent sur les éléments essentiels qui permettront aux gestionnaires de se prémunir contre la pensée magique associée aux gains faciles réalisés par la réduction de la masse salariale.

### 3. Effets négatifs des restructurations

Alors que plusieurs gestionnaires n'évaluent que les gains réalisés sur la masse salariale, ceux-ci devraient également se soucier des coûts indirects engendrés par les restructurations. Bien que plus sensibles et difficiles à comptabiliser, leur influence est significative sur la performance à long terme (Cornolti et Moulin, 2007). Beaujolin-Bellet et Schmidt

(2012) indiquent que les organisations prises dans une spirale de restructuration peuvent avoir tendance à adopter un comportement anorexique en tentant d'y aller de cures d'amaigrissement perpétuelles de façon à limiter l'impact de la masse salariale sur la performance organisationnelle.

Un autre effet négatif des restructurations est qu'elles nuisent au contrat psychologique qui réfère aux attentes implicites réciproques qu'implique la relation de travail (Perretti, 2004). La répétition et la rapidité des changements vécus par les organisations dénaturent cette relation en altérant un principe de base de la relation d'emploi : la sécurité d'emploi sur le long terme en échange d'une prestation de travail de qualité et d'une loyauté au travail (Perretti, 2004). Cette brèche modifie le comportement des salariés et les attitudes attendues. Le bris du contrat psychologique affecte particulièrement les employés ayant survécu à la restructuration. Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) évoquent ainsi la catégorie des « survivants » comme des employés demeurant dans l'organisation après la restructuration. Ces salariés restants peuvent en conséquence adopter un comportement et des attitudes pour favoriser l'action managériale ou au contraire, tenter de lui nuire. Bourguignon et *al.* (2008) distinguent trois types d'effets négatifs chez les salariés en soulignant les effets psychologiques et émotionnels, les effets sur l'attitude au travail et les effets sur le comportement.

Il a été démontré que les restructurations entraînent plusieurs effets négatifs sur les salariés, sur les managers et sur l'organisation elle-même (Loufrani-Fedida et *al.*, 2015). Cameron et *al.* (1993) ont identifié 12 caractéristiques négatives des restructurations associées aux entreprises en déclin organisationnel. On y fait référence à la logique à court terme, à la perte de confiance et à la diminution de la capacité d'innovation. L'auteur démontre à quel point la logique de succès d'une restructuration n'est pas garantie et qu'elle est semée d'embûches. La référence à ces caractéristiques négatives suscite un questionnement relativement aux actions à poser par une organisation voulant procéder à une restructuration.

Puisqu'il a été démontré que de mauvaises pratiques dans le cadre d'une restructuration peuvent entraîner des effets néfastes sur l'organisation, nous allons nous intéresser aux questions suivantes : qu'est-ce qui ca-

ractérise les entreprises qui réussissent leur restructuration? Comment réussissent-elles à surmonter cette période de turbulence? Quelles sont les conditions qui favorisent leur succès? Cameron (1994) a évoqué certaines conditions qui ont fréquemment été reprises par la communauté scientifique. Dans la mesure où le contexte a grandement changé depuis 25 ans en raison de l'accélération des changements associés à la mondialisation, il devient légitime de soulever l'hypothèse que les conditions de succès pour réussir une restructuration ne sont plus les mêmes. Aux fins de cette étude exploratoire, nous allons nous intéresser au secteur manufacturier québécois qui a recouru à la restructuration ces quinze dernières années.

#### 4. Le secteur manufacturier

Nous avons vu que les restructurations ont connu un essor considérable ces dernières années en raison notamment de leur capacité à réduire la masse salariale durant les périodes troubles. Les restructurations semblent répondre à un besoin des managers d'atteindre les objectifs et résultats escomptés en matière économique, financière et de productivité. La situation économique qui prévaut a une incidence certaine sur la décision des gestionnaires de procéder à une restructuration. La prochaine section s'intéressera au secteur manufacturier l'étude dans cette recherche.

On constate depuis le début des années 2000 un ralentissement significatif du milieu manufacturier dans les économies de l'OCDE (Pilat et *al.*, 2006). La part de marché de ces pays s'effrite progressivement et de multiples pertes d'emplois sont observées depuis 25 ans (Pilat et *al.*, 2006). Parmi les raisons qui expliquent ce phénomène, on remarque la croissance intensive du capital technologique. Les pays bénéficiant d'industries à haute technologie ont su traverser l'épreuve du temps face aux pressions extérieures contrairement aux entreprises à faible technologie (Berger, 2006). Le secteur manufacturier fait face à une profonde transformation qui affecte d'une manière ou d'une autre chaque entreprise dans sa capacité de maintenir le niveau d'emplois. Ces derniers deviennent plus précaires, stressants et surchargés (Gaulejac et Hanique, 2015).

Aubert (2002) indique que les restructurations internes représentent la principale raison des pertes d'emploi (55,6 %). Selon l'auteur, seulement 8 % des pertes d'emploi annoncées seraient attribuables à un transfert d'emploi vers un autre emplacement.

Dans ce secteur d'activité, les pertes d'emploi associées aux suppressions d'emplois se caractérisent par la volonté de réduire le nombre de postes et en conséquence la masse salariale. Les effets de la mondialisation n'ont aucunement freiné ce phénomène, le rendant même populaire ou plébiscitant.

Le secteur manufacturier au Québec ne s'est pas comporté différemment par rapport aux modifications de l'environnement externe (Prudent, 2012). Il s'est affiché en décroissance alors que les entreprises de services ont inscrit une hausse de l'emploi. Le nombre d'emplois a amorcé une baisse en 2003 dans pratiquement l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises (Prudent, 2012). On constate que le discours visant à expliquer les motifs inhérents aux réductions d'effectifs fait souvent référence à des raisons externes (Bernard, 2009). Selon Prudent (2012), ces motifs sont attribuables notamment à la valeur de la devise canadienne, au coût d'énergie, aux effets de la mondialisation et à la rareté de la main-d'œuvre qualifiée. D'un point de vue idéologique, ces justifications favorisent le processus d'acceptabilité sociale alors que les recherches ont démontré que des raisons associées à la productivité sont principalement invoquées (Casio, 2010; Arnaud et Naulleau, 2015). Il semble exister une dichotomie dans les raisons de procéder à une restructuration organisationnelle. On constate d'une part les situations vécues par des entreprises en décroissance et qui voient dans la restructuration une question de survie. D'autre part, certaines entreprises peuvent rétablir leur situation numérique par l'entremise d'une restructuration par réduction d'effectifs.

## 5. Le secteur d'activité à l'étude

Le secteur d'activité choisi dans le cadre de cette recherche est celui des fabricants de produits du bois. Ce secteur est caractérisé par les difficultés en termes de concurrence, de sa précarité par rapport à la devise monétaire et de sa vulnérabilité au niveau des coûts d'énergie depuis 10 ans. Il est bon de rappeler que ce secteur d'activité a historiquement subi des variations importantes. Victimes de nombreuses restructurations, plusieurs entreprises ont rendu les armes et cessé leurs activités. La prochaine section traitera de ce secteur d'activité spécifique en territoire québécois. Deux entreprises ont été identifiées en raison de leur capacité à avoir

survécu à de fortes restructurations organisationnelles. Cet article a comme principal objectif d'identifier les conditions qui ont favorisé le succès de leur restructuration.

## 6. Méthodologie

L'étude de cas permettra d'obtenir une collecte de données grâce à des entrevues semi-structurées en faisant ressortir les conditions qui ont permis de traverser cette étape charnière en préservant la pérennité de l'entreprise. Nous avons interrogé le directeur des ressources humaines pour chacun des cas à l'étude à l'aide d'un questionnaire favorisant un échange fluide pour la collecte de données. Pour chaque cas, une première rencontre de 90 minutes a été nécessaire pour l'administration du questionnaire suivi d'une seconde entrevue de 60 minutes afin de préciser certaines informations et enrichir la cueillette de données initiales. Afin d'assurer la codification servant à faire ressortir les conditions de succès des restructurations, nous avons procédé à une réduction des données colligées et retenu des thèmes centraux qui favoriseront non seulement la discussion des résultats, mais également la poursuite d'activités de recherche complémentaires. Les deux entreprises traitées dans le cadre de cette étude ont demandé à ce que les résultats soient dépersonnalisés afin de conserver leur anonymat. Dans un environnement aussi compétitif que le secteur du bois, des inquiétudes ont été soulevées sur la nature des informations dévoilées. Ainsi, afin de respecter la volonté des dirigeants, nous allons traiter de l'entreprise « A » et de l'entreprise « B ».

## 7. L'entreprise « A »

Nous avons rencontré à deux reprises le directeur des ressources humaines de l'entreprise « A » et avons pu retracer avec lui l'évolution de son organisation. À l'aide d'un questionnaire d'entrevue, nous avons donné une ligne directrice à notre premier entretien. Lors du deuxième entretien, sans guide, nous avons approfondi les informations colligées pour obtenir une meilleure compréhension du cas.

L'entreprise « A » est en activité depuis plus de 30 ans. Propriétaire de plusieurs usines de production, elle se caractérise comme étant une entreprise qui offre des produits de milieu de gamme. L'entreprise a eu une croissance progressive au fil des ans

jusqu'à atteindre son point culminant en 2003 avec une masse salariale de plus de 30 millions de dollars.

L'entreprise a bénéficié d'une période fructueuse entre 1997 et 2003 avant de connaître quelques difficultés à assurer le recrutement du personnel nécessaire. Durant la période d'embellie, les managers se sont plus préoccupés de la capacité de production que de l'optimisation de la productivité. Afin de s'assurer d'avoir les effectifs nécessaires pour soutenir la demande, elle a augmenté le nombre d'employés intentionnellement. Cette stratégie lui a souri jusqu'en 2004, moment où le secteur d'activité a dû faire face à la concurrence asiatique. Le choc a été brutal et le chiffre d'affaires s'en est senti en affichant une baisse marquée. Les managers ont été dans l'obligation de modifier leurs méthodes de gestion, dont celle de rééquilibrer le nombre d'employés par rapport à la diminution du niveau de commandes. Le nombre d'employés a chuté de 60 % durant la période 2005-2015.

L'entreprise « A » a ressenti le besoin de définir ses valeurs durant cette période. À partir d'une vision qui n'avait jamais été affichée ni conceptualisée auparavant, l'entreprise a identifié ses valeurs en accord avec les vues du président. Ainsi, le respect, la participation et le souci du travail bien fait sont les éléments qui sont ressortis comme point de départ du succès. Le respect constitue une valeur fondamentale de l'entreprise dans les relations qu'elle désire avoir autant avec ses employés qu'avec ses partenaires d'affaires. La valeur de la participation signifie que tous les partenaires d'affaires de l'entreprise ont un rôle à jouer afin d'assurer l'atteinte des objectifs d'excellence. Finalement, la valeur du travail bien fait démontre l'importance d'assurer la satisfaction des parties prenantes. L'excellence demande de bien faire en matière de préparation, d'exécution et de vérification. Cette valeur rejoint celle du respect en imposant des normes de qualité supérieure. Toutefois, le directeur se heurtera ultérieurement au problème d'introduire ces valeurs dans un contexte de changements et de difficultés économiques.

La première restructuration de « A » a eu lieu en 2005. Elle a procédé au licenciement collectif d'une quarantaine d'employés en réponse à la diminution de la rentabilité de l'entreprise. En raison de la concurrence asiatique, la faiblesse des ventes a affecté le bilan financier. Pour la première fois depuis

une dizaine d'années, on assistait à la diminution des ventes et les graphiques démontraient un recul constant par rapport aux années précédentes. Le président ne cache pas qu'à un certain moment, en voyant les résultats, il y a eu urgence d'agir. En quelques jours, la première restructuration a été effectuée. Par la suite, deux à trois licenciements ont été effectués chaque année jusqu'en 2012. L'objectif avoué du président était de rétablir l'équilibre dans le ratio nombre d'employés versus les ventes réalisées. De façon implicite, il souligne que le laxisme des années de croissance l'a obligé à corriger les écarts créés qui, dans un contexte de haute concurrence, viennent miner les résultats. Les pratiques de licenciement ont évolué grandement au fil du temps dans l'entreprise.

La première suppression d'emplois en 2005 a été faite en utilisant le critère simple de l'ancienneté pour sélectionner ceux qui partent (« les victimes ») par rapport à ceux qui restent (« les survivants »). Cette méthode a le mérite d'être relativement équitable en ce sens qu'aucune évaluation n'est faite, seulement l'application de la date d'embauche. Cette approche a permis d'amoindrir le choc en raison de son caractère impartial. Toutefois, l'apparence d'improvisation et de réactivité soudaine a fait en sorte que plusieurs employés se sont braqués contre les coupures de personnel. De plus, une méthode basée sur l'ancienneté signifie le sacrifice d'employés pouvant être jugés performants, mais avec peu d'ancienneté.

L'apprentissage par l'expérience a aidé l'entreprise puisque la méthode a été modifiée pour permettre l'utilisation de critères répondant davantage aux besoins de l'entreprise. Une grille d'évaluation a été conçue afin de sélectionner les employés licenciés. Cette méthode a été fortement contestée puisqu'aucun employé ne pouvait être assuré de son emploi, peu importe son niveau d'ancienneté. La grille retenait sept critères d'évaluation : la productivité, l'attitude, la polyvalence, la capacité à travailler en équipe, l'ancienneté, l'absentéisme et le dossier disciplinaire. Chacun des critères était évalué de façon objective ou subjective. Alors que certains critères comme la productivité s'évaluent en observant les rapports de production, d'autres comme l'attitude étaient essentiellement subjectifs. Le superviseur jugeait son employé au mieux de ses connaissances sans éléments précis de sorte que l'évaluation était quelque peu biaisée par les dernières semaines ou les incidents critiques.

La méthode utilisée pour sélectionner les employés licenciés doit être expliquée et acceptée par les travailleurs si l'on veut qu'ils restent motivés. Selon le directeur, un licenciement provoque un électrochoc qui dure quelques jours voire quelques semaines. Toutefois, si le sentiment d'injustice prend le dessus, cela peut avoir un impact négatif sur le rendement des employés.

En ce qui concerne le développement des pratiques de gestion des ressources humaines, l'entreprise a continué d'investir au même rythme que précédemment. Ainsi, les efforts ont été déployés pour assurer que le niveau de compétence requis de la part de chaque employé soit maintenu et ce, peu importe le poste. Le type de formation privilégié a été celui de la formation en action. D'autres types de formation sont offerts aux employés, mais cela demeure relativement restreint. Ils servent à répondre à des besoins particuliers tels que l'acquisition de compétences relatives à l'exportation ou le développement de compétences pour l'adaptation aux nouvelles technologies.

Pour ce qui est de la rémunération, deux méthodes distinctes sont utilisées par la direction. La première touche la grande majorité des employés qui se voient tous attribuer la même augmentation de salaire. Dans la période de référence de 10 ans, l'augmentation moyenne a été de 1,60 %. L'autre méthode consiste à déterminer si des employés occupant un poste administratif, de supervision ou de direction ont eu des résultats significativement supérieurs aux attentes. Ainsi, quelques employés triés sur le volet se sont vu octroyer des augmentations variant entre 5 % et 20 %. Dans l'ensemble, au fur et à mesure que la décroissance s'est manifestée, le nombre de salariés bénéficiant de ce privilège a diminué.

En ce qui a trait à la santé-sécurité du travail, l'entreprise a continué ses efforts en prévention. Elle a conservé les différents comités en place (identification et correction des risques). Les budgets relatifs aux comités de prévention ont été maintenus. Il faut toutefois préciser que la direction a avantage à obtenir une bonne performance si elle veut bénéficier de bons taux d'assurance contre les lésions professionnelles. Ces comités permettent aux employés d'augmenter leur niveau d'engagement et de mobilisation, de l'avis du directeur. La formule de

participation employeur et employés permet de réduire les risques de lésions professionnelles, mais également de renforcer la communication interne, la transparence et la légitimité.

Le directeur souligne l'importance d'expliquer aux employés le contexte de l'entreprise afin de justifier les restructurations. Les employés doivent adhérer aux changements. Il explique que l'entreprise a grandement appris à la suite des restructurations et que la fréquence des informations transmises sur le contexte interne et externe de l'entreprise facilite l'adhésion aux changements.

Puisque l'approbation des salariés est primordiale, l'entreprise a appris à mieux communiquer afin d'éviter l'opacité de l'information qui provoque de la méfiance des employés restants, alimente les frustrations et diminue l'engagement envers l'organisation. À cet effet, le président affirme que l'attitude des employés est tributaire de l'information reçue. Il souligne que les dirigeants ont appris à la dure, car ce n'était pas dans la culture de l'organisation. Toutefois, ils ont adapté non seulement le discours, mais également la quantité d'informations transmises.

Nous avons tenté d'obtenir des informations sur le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise dans un contexte de restructuration. Quels types de préavis ou indemnités ont été offerts? L'entreprise a-t-elle pris des mesures spécifiques pour épauler et accompagner les victimes de la restructuration. Le directeur s'est replié sur lui-même et a été avare de commentaires. On retient que l'entreprise s'est très peu engagée sur ce plan. Dans le processus de suppression des emplois, elle n'a proposé aucun plan social autre que celui exigé par l'obligation légale. La loi prévoit un préavis pour mettre fin au contrat de travail en fonction de l'ancienneté du salarié. Le préavis peut être plus important puisqu'il s'agit d'un licenciement collectif.

## 8. Conclusion du cas

Le cas « A » a fait ressortir des éléments importants. Premièrement, la façon dont l'entreprise a géré les communications et l'information transmise a été capitale afin de limiter les effets néfastes sur les employés restants. Les employés ont bénéficié de plusieurs rencontres d'information avec la direction. Deuxièmement, les investissements dans les



pratiques RH comme la formation et le développement des compétences, la santé-sécurité du travail et la rémunération ont permis de rassurer sur les perspectives d'avenir de l'organisation. Troisièmement, l'entreprise n'ayant pas jugé bon de prendre en charge les victimes des restructurations, ceux-ci ont dû se tourner vers les programmes d'aide gouvernementaux. Le tableau 2 résume les données obtenues lors de nos deux entretiens avec le directeur des ressources humaines et servira dans l'analyse des résultats afin de les mettre en perspectives avec les conditions de Cameron.

Il faut souligner l'importance de l'apprentissage collectif dans le processus de restructuration. Alors qu'au départ l'entreprise a été prise au dépourvu et a improvisé au meilleur de ses connaissances, elle a adapté ses pratiques afin d'augmenter son efficacité. Il en ressort une accentuation de l'acceptabilité sociale de la restructuration de la part des employés. Aux yeux du directeur des ressources humaines, les suppressions d'emplois ont même été légitimées en raison de la qualité des informations et des communications. Ce changement dans la façon de diriger n'est pas étranger à l'identification et au partage des valeurs organisationnelles qui ont aidé à rehausser le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Conditions	Explications
Abondance d'informations et de communications.	La réaction des employés a été directement reliée à la qualité des informations données.
Cohérence avec les valeurs, la vision de l'entreprise.	Les valeurs permettent aux employés d'identifier les comportements exigés.
Investissement dans la GRH.	Les salariés perçoivent la cohérence du discours.
La responsabilité sociale de l'entreprise.	Aucun plan d'aide particulier n'a été mis en place pour accompagner les victimes.

Tableau 2 – Synthèse de la collecte de données de l'entreprise A

## 9. L'entreprise « B »

Pour l'étude de ce cas, nous avons rencontré à deux reprises le responsable de la gestion des ressources humaines. Le deuxième entretien a servi à préciser certaines informations recueillies précédemment. Les rencontres se sont déroulées au bureau du responsable. Fondée il y a une trentaine d'années, l'entreprise « B » est l'un des plus importants fabricants de produits en bois au Québec. Possédant plusieurs usines de fabrication, l'entreprise s'est distinguée rapidement avec une croissance rapide et elle compte plus de 800 employés à ce jour.

Dans une industrie grandement ébranlée par la concurrence asiatique et la récente crise financière, « B » a su se démarquer par sa stratégie de commercialisation axée sur la personnalisation et la qualité des produits offerts ainsi que par l'acquisition, l'intégration et le redressement d'entreprises sous-traitantes et concurrentes.

L'entreprise a mis de l'avant certaines valeurs qui la représentent et qui indiquent comment les dirigeants et leurs employés doivent se comporter. La première valeur est celle de la rigueur. L'entreprise veut porter une attention spéciale à tous les gestes posés. La deuxième est celle du respect. Le respect de l'équipe s'exprime dans un esprit d'ouverture à l'égard des idées et des attentes de leurs partenaires d'affaires. La troisième valeur touche à la notion de solidarité. La collaboration pour atteindre les objectifs est le leitmotiv de chacun des membres de l'organisation. La quatrième valeur symbolise la fierté de l'entreprise. Elle se manifeste par la qualité du produit et du service livrés à la clientèle. Elle se voit jour après jour dans chaque produit fabriqué aussi bien que dans le soutien offert. Finalement, la dernière valeur soulignée par la direction est l'honnêteté. Elle se décrit comme l'état de transparence et d'intégrité au quotidien, en tout temps et envers tous afin d'établir des liens de confiance durables et de qualité entre les différentes parties prenantes.

L'entreprise s'est développée à un rythme constant durant les 20 premières années. Elle a connu un essor durant la période 2000-2006. La stratégie commerciale de l'entreprise a permis un développement accéléré. Alors que les principaux concurrents au Québec visaient le marché américain en raison du nombre de consommateurs potentiels, elle tentait de s'imposer au Québec et au Canada. Cette stratégie commerciale lui a grandement servi puisqu'elle a peu senti les effets de l'augmentation de la devise monétaire canadienne à la différence de plusieurs concurrents.

« B » a cependant subi les contrecoups de l'arrivée massive de la concurrence asiatique qui a désarçonné toute l'industrie. Afin de faire face aux effets négatifs, elle a choisi d'intégrer verticalement plusieurs sous-traitants. Cette décision explique pourquoi le nombre d'employés est demeuré stable. Les restructurations ont donné lieu à plusieurs départs, mais elles ont été protégées par l'acquisition ou la fusion d'entreprises.

Les restructurations ont eu lieu durant la période 2008-2012. Plutôt que de procéder à des licenciements collectifs (soit plus de 10 employés), l'entreprise a privilégié de légers ajustements réguliers. En procédant de cette façon, elle favorise une culture de performance où les employés les moins performants sont constamment exposés à des mouvements de main-d'œuvre. Il s'agit d'une façon de procéder qui est à l'antipode de la notion d'ancienneté. Dans la culture d'entreprise, la vice-présidente soutient que ce type de fonctionnement devient vite légitimement accepté en raison de la clarté du

message véhiculé : « [...] *les employés savent que nous sommes condamnés à être productifs pour rester en affaires. L'ancienneté a une valeur modérée, car nous préconisons avant tout la performance* ».

L'entreprise est passée d'une gestion des ressources humaines traditionnelle à une approche renouvelée, c'est-à-dire de facture moderne en développant des pratiques de GRH axées sur la valorisation du capital humain. Au fur et à mesure, l'entreprise a compris que plusieurs caractéristiques organisationnelles allaient lui permettre d'affronter l'adversité. Elle a mis l'accent sur le développement des compétences, la gestion de l'information et des communications aux employés et finalement le souci de cohérence de ses pratiques par rapport aux demandes formulées.

Le développement des compétences a pris tout son sens dans la logique de la métamorphose de la culture RH durant cette période de restructuration. L'entreprise s'est questionnée par rapport aux talents et aux compétences qu'elle allait perdre. Selon la vice-présidente à la commercialisation, l'expertise ne vient pas nécessairement avec l'ancienneté. Le type de dotation effectué durant des années a montré que plusieurs employés affichaient fréquemment des problématiques de comportement ou de compétences. L'entreprise a été en mesure d'identifier les compétences importantes de même que les comportements à prioriser dans l'appréciation de la contribution à la performance organisationnelle comme le montre le tableau 3.

Comportements	Compétences
Ouverture aux changements.	Polyvalence pour être en mesure d'effectuer plusieurs postes de travail.
Collaboration avec les confrères de travail.	Maîtrise de la tâche dans chaque situation.
Transparence dans les informations sur le travail.	Connaissance des risques en matière de santé-sécurité du travail.
Rigueur dans tous les processus de production.	Maîtrise des connaissances de base en ce qui a trait à la lecture du français.
Participation à l'amélioration des processus.	Ouverture aux changements et connaissance des principes de l'amélioration continue.
Respect de l'assiduité, des autres et des processus.	Savoir se comporter avec civilité.

Tableau 3 – Comportements et compétences à prioriser

La rémunération constitue une préoccupation autant pour les employés que pour les dirigeants. L'entreprise assure avoir toujours maintenu des augmentations de salaire afin de reconnaître les employés pour les efforts fournis. De l'avis de la vice-présidente à la commercialisation, il est primordial de tout tenter pour faire progresser les conditions salariales des employés. Alors que plusieurs concurrents n'ont pas offert d'augmentations de salaire annuel, l'entreprise a envoyé le message que même dans une situation difficile, la reconnaissance de la contribution des employés était capitale. Ce faisant, il s'agissait là d'un appel à garder le cap, rester fort et assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans un contexte de restructuration, les messages véhiculés aux employés sont une part importante de leur adhésion aux changements. Les employés, selon la vice-présidente, ont besoin de croire dans l'organisation :

« Les employés doivent comprendre que l'entreprise ne tente pas de se restructurer pour le plaisir. Ce n'est pas uniquement pour les profits non plus. Il s'agit avant tout d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il faut leur démontrer le bien-fondé des actions, leur nécessité et surtout, que les jours heureux vont revenir ».

L'entreprise a également pris la décision de maintenir les activités de santé-sécurité du travail. Depuis plusieurs années déjà, la prévention des lésions professionnelles est une priorité organisationnelle et elle a permis d'améliorer significativement son bilan global en matière de santé et sécurité au travail. Des comités ont été formés en vue d'impliquer davantage les employés dans la prise en charge des enjeux de SST. La volonté conjointe d'assurer un milieu sécuritaire constitue un message puissant auquel les employés peuvent se fier. Malgré les difficultés rencontrées, ceux-ci prennent acte de la saine gestion de la santé et de la sécurité assurée par l'employeur.

L'entreprise reconnaît sa faiblesse en ce qui concerne la responsabilité sociale. Elle n'offre aucun

plan social autre que les indemnités de départ prévues par la Loi sur les normes du travail. En fonction de l'ancienneté du salarié licencié, l'indemnité de départ est légèrement majorée. Aucune autre forme d'accompagnement n'est apportée. L'entreprise justifie sa position par le fait qu'elle se conforme aux usages de la concurrence dans son secteur d'activité et aux dispositions de la loi.

On constate que l'entreprise a modifié ses pratiques avec les années en valorisant davantage les employés. La clarification des valeurs, combinée à l'intensification des communications et de l'information, a permis de garder le cap sur une direction planifiée. L'adhésion aux messages est d'autant plus facilitée. Les dirigeants misent beaucoup sur un concept générique : le bonheur au travail. La notion de bonheur est intéressante, car selon la dirigeante, elle permet d'augmenter le plaisir au travail, d'avoir un groupe d'employés qui s'arrime aux objectifs organisationnels.

## 10. Conclusion du cas

L'étude du cas « B » a mis en exergue certains aspects de sa gestion. Premièrement, l'entreprise a modifié sa façon de gérer le personnel en s'ouvrant à une gestion des ressources humaines plus participative. Cela signifie qu'elle fait des efforts en vue d'assurer à ses salariés une plus grande satisfaction au travail. Deuxièmement, elle a su adapter sa façon de communiquer les directives et les informations pour permettre une plus grande ouverture et une transparence accrue. Les employés ont été plus réceptifs et compréhensifs par rapport aux messages véhiculés. Troisièmement, on a pu constater l'importance de renforcer et actualiser les pratiques de gestion des ressources humaines. Le développement des compétences et la santé-sécurité du travail sont aussi au cœur de la vie de l'entreprise et servent de courroie de transmission pour passer certains messages tangibles et parfois intangibles. Le tableau 4 fait une synthèse des données collectées et permettra dans l'analyse des résultats de mettre en perspective les conditions de succès de Cameron.

Conditions	Explications
Gestion des ressources humaines plus participative.	L'implication des employés s'est intensifiée afin d'augmenter la satisfaction au travail.
Développement des techniques de communication.	Communiquer pour être plus transparent et ouvert.
Maintien des pratiques de GRH.	Développement des compétences, SST, rémunération.
Cohérence avec les valeurs.	Le partage des valeurs permet d'obtenir une ligne directrice des comportements et attitudes exigés.
La responsabilité sociale de l'entreprise.	Aucun plan d'aide particulier n'a été mis en place pour aider les victimes.

Tableau 4 - Synthèse de la collecte de données de l'entreprise

## 11. Analyse et discussion

L'analyse des cas « A » et « B » a fait ressortir certaines conditions qui sont présentes chez les deux entreprises. La recherche de légitimité est ressortie comme première condition. Bien que les restructurations soient extrêmement impopulaires, elles peuvent être explicables. Encore faut-il le faire accepter. Les deux cas ont démontré le souci de fournir aux salariés toutes les informations nécessaires afin de comprendre le contexte et la situation propre à l'entreprise. Ainsi, même des suppressions d'emplois peuvent devenir justifiables pour les salariés. Cette légitimité accrue permet de réduire les effets négatifs chez les survivants, notamment la baisse de la motivation ou la diminution du sentiment d'engagement.

La deuxième condition constatée dans les deux cas est la volonté claire de maintenir le développement des activités de valorisation de la gestion des ressources humaines. Le développement des compétences, la rémunération constante et le maintien des activités de prévention démontrent clairement l'engagement de l'employeur quant au succès de l'entreprise. L'investissement dans la gestion des ressources humaines constitue un message éloquent de la direction en démontrant la cohérence entre le discours managérial et les actions posées. On constate une grande source de motivation pour les salariés à la poursuite de leur engagement en termes de performance.

Finalement, dans les deux cas, la question de la motivation et de l'ambiance de travail semble être prioritaire. Le plaisir au travail constitue une condition *sine qua non* de l'engagement envers l'organisation. Celle-ci doit créer les conditions favorables au

maintien de la motivation malgré les difficultés rencontrées. En y arrivant, elle réussit à éliminer les comportements destructeurs ou minorer les résistances aux changements qui peuvent être identifiés dans certaines restructurations. Cette forme de « soft management » (basée sur la satisfaction des employés) illustre la complexité du salarié dans la gestion d'une organisation. Les difficultés associées à une restructuration doivent, au regard des cas examinés, être minimisées afin de permettre aux salariés de surmonter cette épreuve. La référence à la motivation peut, sous l'angle d'autres recherches, être associée à la gestion des survivants qui fait ressortir l'importance de prendre soin des employés restants.

Dans ce processus de restructuration, les deux cas ont démontré une capacité d'apprentissage organisationnelle significative en remettant en question leurs façons de faire. Ils ont constamment fait évoluer leurs pratiques afin de les rendre plus efficaces. Les deux cas reconnaissent qu'ils étaient plutôt novices dans la gestion d'une restructuration et qu'ils ont fait un apprentissage par expérimentation. Devant un contexte organisationnel complexe, ils ont su créer des conditions permettant d'assurer la pérennité de leur entreprise.

Au regard des conditions discutées, les restructurations se manifestent dans toute leur complexité par de nombreux facteurs. Les pressions financières apportent leur lot de stress dans tout l'appareil administratif de même que chez les salariés. Alors que l'entreprise tente d'accroître sa flexibilité numérique, les salariés recherchent continuellement la stabilité et la sécurité de l'emploi. Le rapport de force imposé par l'employeur rend inévitable la

restructuration. C'est toutefois dans l'articulation des conditions de succès que l'entreprise réussira son projet de restructuration. Alors que la fragilité organisationnelle s'exerce dans sa plus simple expression, les salariés doivent maintenir leur force active pour permettre, grâce aux talents, aux efforts et à la motivation, de maintenir à flot les résultats organisationnels. Les conditions de succès illustrées représentent une piste de réflexion pour tous les gestionnaires s'intéressant au phénomène des restructurations. Le tableau 5 résume les conditions de succès identifiées dans les deux études de cas.

Les restructurations, au-delà de l'électrochoc qu'elles provoquent, permettent à une organisation d'optimiser le niveau d'engagement des salariés. Alors que ceux-ci sont régulièrement identifiés comme les survivants, ils peuvent également se rapprocher de l'employeur en augmentant leur degré d'appartenance et d'engagement. Bien que les communautés d'affaires et scientifiques se soient davantage intéressées aux répercussions négatives des restructurations, l'apport de cette recherche permet d'alimenter la réflexion et les discussions autour d'une vision positive d'un point de vue humain ou administratif.

Conditions de succès	Explications
Augmenter le degré d'acceptabilité sociale par la communication.	Le souci de légitimer les restructurations a été ressenti dans les deux cas. L'information sur la situation et des communications efficaces ont facilité le passage de cette étape.
Maintenir les investissements dans les pratiques de GRH.	Les deux cas ont maintenu leur investissement dans les pratiques de GRH et ont ainsi permis d'envoyer un message clair voulant que les actionnaires aient continué de croire dans l'entreprise et au projet d'affaires.
Favoriser les pratiques qui stimulent la motivation au quotidien.	Dans les deux cas, on a noté les efforts à partir de diverses tentatives de motivation des employés malgré les embûches. Le plaisir au travail ou le bonheur ont développé de meilleures attitudes pour affronter les épreuves.

Tableau 5 – Les conditions de succès relevées dans les deux cas

Les conditions de succès de Cameron évoquées précédemment ont grandement influencé la direction de cette recherche. En raison de l'exhaustivité de ses résultats, nous avons pu les réduire à une expression plus simple en vue de faciliter la compréhension de phénomène pour les gestionnaires. Le tableau 6 démontre la conversion entre les conditions de Cameron identifiées dans nos cas et la simplification effectuée pour cette recherche en développant un modèle explicatif du succès d'une restructuration.

En analysant les résultats des cas, on constate l'importance de la phase préparatoire à la restructuration. On a pu observer l'importance de la commu-

nication et du partage des informations afin d'inclure les salariés comme partie prenante du projet de restructuration. L'acceptabilité sociale devient une condition essentielle du chantier. Le sentiment de justice perçu par les employés peut avoir des incidences sérieuses sur la performance des stratégies déployées par l'entreprise. Le cas « A » représente un exemple pertinent d'une entreprise qui a fait preuve d'un apprentissage organisationnel en réalisant au fur et à mesure l'importance de la légitimité des employés dans un projet de changement organisationnel. Cameron souligne dans son étude la cohérence de la mission, l'établissement de buts, de délais et d'objectifs ainsi que le partage d'une vision claire et transparente.

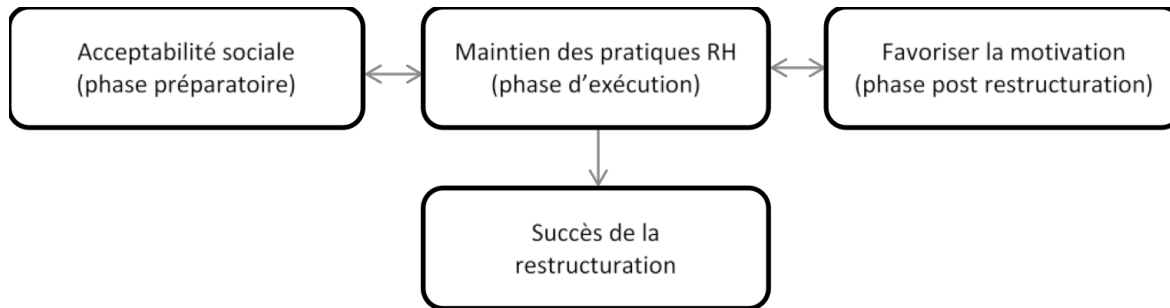


Tableau 6 – Modèle développé pour expliquer le succès d'une restructuration

Dans l'exécution de la restructuration et même après, le maintien des investissements dans les pratiques de gestion des ressources humaines devient incontournable afin de contrôler la cohérence du message et de démontrer l'adhésion complète des actionnaires dans le présent comme dans le futur de l'organisation. Cette condition indique également une impression de contrôle qui peut s'avérer rassurante pour tous. *A contrario*, l'entreprise qui diminue les investissements dans les pratiques de ressources humaines fragilise son organisation. Le sous-investissement peut correspondre de façon imagée au manque d'entretien d'un véhicule automobile. Avant longtemps, les défaillances techniques prendront le dessus. Cameron souligne l'importance de l'adaptabilité de la gestion des ressources humaines.

Finalement, dans la phase post restructuration, les employés restants doivent demeurer motivés et

s'engager à fournir une prestation de travail adéquate afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Associée à la gestion des survivants, cette condition assure l'optimisation de l'organisation du travail, la prise en compte des insécurités des salariés et la prépondérance des forces permettant à ceux-ci d'exécuter leur travail avec diligence. Les cas ont révélé que la recherche du plaisir au travail s'avère une source de motivation afin de passer à travers des temps difficiles. Cameron souligne l'énergie positive, la communication des progrès et la rétroaction constante. Les conditions de succès identifiées par l'étude de Cameron (1994) symbolisent la complexité de réussir sa restructuration. On pourrait difficilement réduire ses conditions à sa plus simple expression, mais dans l'étude de cas réalisée, les conditions de succès retenues regroupent une pluralité de conditions de Cameron qui rendent plus accessibles certains éléments essentiels à la conduite d'une restructuration comme le montre le tableau 7.

Conditions identifiées de Cameron	Conversion des conditions relevées
Assurer la cohérence de la mission.	Acceptabilité sociale.
Établir des buts, des délais et des objectifs.	Acceptabilité sociale.
Partager une vision claire.	Acceptabilité sociale.
Énergie positive du projet.	Favoriser la motivation.
Communiquer sur les progrès.	Favoriser la motivation.
Rétroaction continue.	Favoriser la motivation.
Honnêteté et transparence.	Acceptabilité sociale.
Adapter la gestion des ressources humaines.	Maintien des investissements des pratiques RH.

Tableau 7 – Liens entre Cameron et les conditions identifiées

## Conclusion

Cette recherche nous a permis de comprendre le phénomène des restructurations en démontrant l'état de la situation dans deux cas du secteur manufacturier qui ont réussi leur restructuration. Cameron (1994) a fait ressortir de multiples conditions de succès. Le volume et le manque de pragmatisme en regard des besoins des dirigeants ont réduit la portée de ces travaux. Dans un contexte différent et avec un objectif distinct, nous avons tenté de simplifier les conditions de succès afin : (i) d'en faciliter l'approche et (ii) de favoriser la compréhension des tenants et aboutissants du phénomène des restructurations. Évidemment, il s'agit de l'analyse de seulement deux cas et il n'est donc pas possible de généraliser en raison du caractère exploratoire de la recherche. Toutefois, l'étude de ces cas apporte un éclairage nouveau sur ce phénomène. En nous intéressant au secteur manufacturier dans l'industrie du bois, dans un pays et une culture différente, nous avons pu investiguer sur un terrain différent de Cameron. À l'intérieur de l'étude de ces cas, des conditions ont été mises en évidence pour expliquer le succès d'une restructuration. La légitimité, le maintien des activités de gestion des ressources humaines et la motivation nous ont semblé déterminants dans la compréhension du succès des deux entreprises qui ont surmonté ces épreuves.

Cette recherche constitue le premier jalon d'une étude plus importante portant sur les restructurations en entreprise, et elle ouvre la porte à une investigation plus exhaustive afin de valider et de confirmer les résultats obtenus. Il serait pertinent de pousser plus loin l'étude en introduisant une analyse comparative afin de densifier la profondeur des résultats. À cet effet, peut-on identifier une condition essentielle au succès? Dans les conditions existantes, peut-on définir une combinaison de conditions à privilégier?

Les défis proposés par le sujet des restructurations restent très peu exploités au Québec. La France, grâce aux Beaujolin-Bellet, Schmidt, Allouche et Noël notamment, et bien entendu Cameron en Amérique du Nord, ont favorisé la compréhension des restructurations. Il appartient aux chercheurs québécois d'apporter leur contribution grâce aux spécificités du contexte de la culture québécoise. La compréhension de cette dimension de la gestion des organisations peut avoir de grandes retombées pour les entreprises et leurs dirigeants en matière de performance individuelle et collective, mais également et surtout dans un registre plus humain de la gestion de nos organisations. La considération pour les salariés, bien que démontrée dans la littérature scientifique, demeure souvent ardue dans les pratiques de gestion. Alors qu'il est acquis qu'une majorité d'entreprises réfléchissent à restructurer leurs activités pour des motifs financiers, la considération pour une approche plus humaine semble porteuse d'espoir, de rendement et de succès. Les résultats obtenus dans cette recherche de type exploratoire ont permis de comprendre le comportement des gestionnaires dans le cadre d'une situation de restructuration. Contrairement à bien des études, l'objectif n'était pas de souligner les faiblesses d'une action, mais au contraire d'identifier des similitudes entre les deux cas sur les conditions qui ont favorisé le passage réussi de cette épreuve organisationnelle. Il sera important de valider ces conditions lors d'autres études, mais également de tenter de les qualifier en matière d'importance et de combinaisons. Nous avons délibérément ignoré certains paramètres comme celui du statut syndical. Il appartiendra à d'autres d'insérer ces éléments dans le traitement de travaux de recherche sur le sujet. Nous espérons que les dirigeants d'entreprises porteront un regard éclairé sur la question des restructurations et sur l'impact de la dimension humaine dans sa réussite.

## RÉFÉRENCES

- Amadiou, J. F. (1999). Gestion de l'emploi. Dans R. Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris, France : Dalloz.
- Appelbaum, S. H., Everard, A. et Hung, L. T. (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*, 37(7), 535-552.
- Arnaud, N. et Naulleau, M. (2015). L'acceptation sociale des restructurations en pratiques. Éclairages à l'aide d'une étude de cas exploratoire. *Revue de l'organisation responsable*, 10(1), 37-50.
- Arzeni, S. (2004). Mieux vaut prévenir que guérir. Un regard international sur les mutations industrielles. *Réalités industrielles*, 35.

- 
- Aubert, J.-P. (2002). Mutations industrielles, mode d'emploi, note de synthèse du rapport au Premier ministre sur les mutations industrielles.
- Beaujolin, R. et Schmidt, G. (2012). Les restructurations d'entreprises. Paris, France : La Découverte collection Repères.
- Berger, E. D. (2006). 'Aging' identities: degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of Aging Studies*, 20(4), 303-316.
- Bourguignon, R., Cornolti, C., Fabre, C. et Philip de Saint-Julien, D. (2008). Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations. *Restructurations d'entreprise – Des recherches pour l'action*, 49-66.
- Boyer, T. (2005). Déconstruction du projet de licenciement. *Revue de l'IREs*, 1.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., Freeman, S. et Mishra, A. K. (1994). Downsizing and redesigning organizations. Dans P. Huber et W. Glick (dir.), *Organizational change and redesign – Ideas and insights for improving performance* (p. 19-64). New York, NY: Oxford University Press.
- Cascio, W. F. (2010). Downsizing and redundancy. Dans A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, et S. Snell (dir.), *The SAGE book of human resource management* (p. 336-347). London, UK: Sage Publications.
- Cornolti, C. et Moulin, Y. (2007). Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance? *Management et avenir*, 11, 63-92.
- Dubouloy, M. et Fabre, C. (2002). Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Gérer et comprendre*, 67, 43-55.
- Élie, B. (2009). La gestion de la crise et les fondements monétaristes.
- Fairhurst, G. T., Cooren, F. et Cahill, D. J. (2002). Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings. *Management Communication Quarterly*, 15(4), 501-540.
- Faulkner, M. (2015). Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise, Québec, Québec : Les Presses de l'université Laval. *La nouvelle revue du travail*, 6.
- Gagnon, O. (2017). *Les conditions de succès des restructurations* (Thèse de doctorat inédite). Université Paris I Panthéon Sorbonne, Paris.
- Gaujelac, V. et Hanique, F. (2015). Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou, Paris, Seuil.
- Jalette, P. et Chevance, S. (2008). De la délocalisation à la relocalisation : carte routière et implications pour les relations industrielles. *Efficatif*, 11(4), 50-53.
- Loufrani, S., Oiry, E. et Saint-Germes, E. Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences. *Revue de gestion des ressources humaines* 3/2015 (97), 17-38.
- Noël, F. (2004). *Les suppressions d'emplois, entre contraintes économiques et pressions sociales*. Paris, France : Vuibert, FNEGE.
- Perretti, J.-M. (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise. Enjeu managérial*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Pichault, F., Warnotte, G. et Wilkin, L. (1998). *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*. Paris, France : L'Harmattan.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, 26/2006 (XII), 63-96.
- Pilat, D., Cimper, A., Olsen, K. B. et Webb, C. (2006). The changing nature of manufacturing in OECD Economies. <http://dx.doi.org/10.1787/308452426871>.
- Prudent, N. (2012). *Crise du secteur manufacturier au Québec: ampleur et nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs entre 2003 et 2008* (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal.
- Rouleau, L. (2000). *Management international*, 5(1), 45.
- Severin, E. (2007). Les réductions d'effectifs comme mesure de restructuration pour favoriser la performance. Analyse empirique sur le cas français. *La revue des sciences de Gestion*. 223, 13-24.



# Gestion de projet et co-construction : utopie ou voie du succès? Une réflexion exploratoire

Christophe Leyrie<sup>a</sup>, Sonia Boivin<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** Depuis quelques années, plusieurs initiatives se réclament d'une vision renouvelée des parties prenantes dans les projets, passant d'une gestion « des » parties prenantes à une gestion « pour » les parties prenantes, notamment par la notion de co-construction. Que veut dire co-construire en contexte de gestion et de gestion de projet? Est-il possible d'envisager la co-construction d'un projet industriel ou commercial? Aucune recherche ne semble rendre compte d'une expérience de mise en œuvre de la co-construction comme approche de gestion d'un projet. Cet article propose donc une réflexion exploratoire alimentée par une étude de cas en cours, en documentant les enjeux associés à la structure et au processus décisionnel de projets co-construits. L'implication des parties prenantes et le pouvoir décisionnel qui leur est accordé représentent un changement de paradigme. Malgré les défis que cela suppose, il semble tout de même possible d'envisager de co-construire un projet industriel et commercial.

**ABSTRACT.** *In recent years, several initiatives have been calling for a renewed vision of stakeholders in projects, moving from management "of" "stakeholder" to management "for" stakeholders, particularly through the notion of co-construction. What does it mean to co-construct in a management and project management context? Is it possible to consider the co-construction of an industrial or commercial project? No research seems to report an experience of implementing co-construction as a management approach to a project. This article therefore proposes an exploratory reflection fed by an ongoing case study, by documenting the issues associated with the structure and decision-making process of co-constructed projects. The involvement of the stakeholders and the decision-making power granted to them represents a paradigm shift. Despite the challenges that this implies, it still seems possible to consider co-constructing an industrial and commercial project.*

Encore aujourd'hui, bien peu d'auteurs s'accordent sur des définitions précises de critères et de facteurs de succès des projets. Une majorité d'entre eux reconnaissent toutefois l'importance d'une perspective multidimensionnelle et donc d'une réelle prise en compte d'un plus grand nombre et d'une plus grande variété d'acteurs projet dans toute tentative sérieuse d'appréhension de ces concepts centraux (Hughes et al., 2016). Cet élargissement des critères et facteurs de succès traduit ou conditionne en retour une tendance à la transition de visions plutôt utilitaristes des parties prenantes, qui considèrent principalement les intérêts de celles-ci en fonction de leur pouvoir de contribution ou de nuisance, vers des visions plutôt normatives où ces intérêts revêtent une valeur

plus intrinsèque (Labelle et Leyrie, 2013). Malheureusement, les appels au passage d'une gestion « des » parties prenantes à une gestion « pour » les parties prenantes ne semblent pas se traduire par la satisfaction d'un plus grand nombre d'acteurs au terme des projets (Eskerod et al., 2015). La vision normative des parties prenantes semble avoir bien du mal à trouver son chemin dans la pratique, faute d'approches pouvant réellement et concrètement permettre une gestion de projet inclusive qui soit à la fois efficace et efficiente.

Depuis quelques années pourtant, on peut relever plusieurs initiatives se réclamant plus ou moins explicitement de cette vision renouvelée des parties prenantes, notamment à travers la notion de co-construction. Au Québec, par

<sup>a</sup> Professeur, D.Sc., Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Ph. D., psychologue, Adm. A., CIUSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean, doctorante et chargée de cours, Université du Québec à Chicoutimi

exemple, la mine Canadian Malartic revendique un engagement clair à cohabiter de façon harmonieuse avec la collectivité grâce à une telle démarche de co-construction. Dans ses communications externes, l'entreprise évoque une « méthode de travail » appuyée sur l'intelligence collective et la créativité et axée sur la recherche de solutions grâce à la collaboration et la recherche de consensus (Canadian Malartic, 2005). Mais si la référence à une telle approche semble effectivement cohérente avec une gestion plus inclusive, peut-on à proprement parler d'une gestion de projet « pour » les parties prenantes qui soit à la fois efficiente et efficace? S'agit-il vraiment d'un exemple de projet co-construit? Est-il même possible d'envisager la co-construction d'un projet industriel ou commercial? Cet article propose une première réflexion exploratoire sur ces questions en tentant de mettre quelques travaux récents sur la co-construction dans la perspective de la pratique de la gestion de projet. Cette réflexion s'appuiera sur l'observation directe d'un projet revendiquant une approche de gestion empreinte de co-construction.

## 1. Qu'est-ce que la co-construction?

Afin de pouvoir considérer la compatibilité de la co-construction avec le pilotage performant d'un projet, il apparaît opportun tout d'abord de tenter de comprendre ce que signifie et ce qu'implique réellement cette approche. Or, malgré son usage de plus en plus répandu, la co-construction ne semble pas bénéficier à ce jour d'une définition stabilisée. Le sens commun nous dicte qu'il s'agit d'une démarche de construction collective qui suppose très probablement la coopération active de plusieurs personnes. Mais que veut concrètement dire cette construction? À quoi correspond son caractère collectif et qu'implique pour les acteurs la coopération attendue d'eux? Quels sont ces acteurs? Selon que l'on interrogera des professionnels ou des chercheurs, et en fonction de leur domaine d'intervention ou de leur appartenance disciplinaire, il est fort probable que l'on obtiendra des réponses sensiblement différentes à ces questions.

Très peu de dictionnaires définissent la co-construction. Dans un des rares à le faire, le *Dictionnaire critique interdisciplinaire de la participation*, Akrich (2013) propose la définition suivante : « Ce terme sert à mettre en valeur l'implication d'une

pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action ». L'auteure évoque un usage diversifié du terme qui est mobilisé dans la presse de façon quasi quotidienne en référence à la coopération entre autorités de différents niveaux dans l'élaboration de politiques territoriales, ou plus généralement dans le cadre de la participation d'acteurs « inhabituels » à diverses initiatives prenant place dans la sphère publique ou la sphère privée. Elle observe une tendance similaire dans la littérature académique où le terme se réfère, avec des nuances, à un processus participatif finalisé, entre autres, en sciences du langage, en psychologie du développement, en sciences de l'éducation, en psychologie ou en science politique. Quoi qu'il en soit, pour Akrich, « il s'agit toujours d'articuler les différentes dimensions des projets en cause et de spécifier des mondes possibles. De ce point de vue, la co-construction suppose des modes d'engagement des acteurs sensiblement plus forts que ceux qui sont associés à la concertation ou à la consultation ».

Tenter de circonscrire la co-construction à partir de travaux de recherche mobilisant la notion conduit à constater l'absence d'une définition semblant pouvoir faire autorité. Ainsi, quand les auteurs ne tiennent pas pour acquis que le sens commun permettra une compréhension partagée de ce qui est entendu par co-construction, ils se voient placés devant la nécessité d'établir la signification que revêt le terme dans leur étude. On pourra alors noter une certaine unanimité dans l'affirmation de la nécessaire distinction à établir entre la co-construction et des termes tels que participation, implication ou encore coopération, mais on relèvera aussi des nuances dans la façon dont ces distinctions sont articulées et dans le choix des dimensions à souligner dans ce cadre en fonction de la discipline ou du contexte d'usage. Schieb-Bienfait et al. (2014) décrivent, par exemple, la co-construction d'un projet entrepreneurial comme reposant sur le déploiement de relations réciproques entre partenaires clés lors de la conception du projet d'entreprise. Vaillancourt (2014) revendique quant à lui la création du concept de co-construction par extension de celui de co-production dans le but d'élargir l'espace conceptuel dans l'examen de la participation du tiers secteur à la construction des politiques publiques. La co-construction ferait ici référence à la participation non seulement au moment de leur mise en œuvre

des politiques publiques, mais aussi au cours de leur conception. Pour Audoux et Gillet (2011), la co-construction des savoirs se joue dans des relations de mutualité qui permettent d'intégrer et de dépasser la dissymétrie entre soi et l'autre, d'affirmer son identité et de reconnaître l'altérité. Selon les auteurs, à défaut de cette mutualité, il y a risque d'instrumentalisation d'un partenaire par l'autre, donc de déni de l'altérité, et le degré de mutualité constitue l'un des indicateurs de la co-construction.

Dans un ouvrage récent, Foudriat (2016) tente d'apporter une clarification conceptuelle de la co-construction à partir du double point de vue revendiqué de l'universitaire et de l'intervenant. Il vise ainsi à présenter une réflexion pour définir et conduire des dispositifs co-constructivistes en opposition aux approches trop souvent technicistes et rationnelles adoptées dans les milieux des consultants. S'appuyant sur les similitudes relevées dans les définitions de la co-construction dans différents champs, Foudriat (2016, p. 23) définit celle-ci comme « un processus volontaire et formalisé par lequel deux ou plusieurs individus (ou acteurs) parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème) ». Il ajoute que « l'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent ». L'auteur souligne l'ambiguïté de la notion qui peut désigner un résultat, renvoyant au compromis et à la convergence des points de vue, ou bien un processus, renvoyant plutôt à un dispositif spécifique qui peut, ou pas, conduire au résultat. Ce dispositif, caractéristique du processus de co-construction, suppose alors un ensemble de règles, de techniques pouvant être très différent en fonction de l'objet du processus, des catégories d'acteurs parties prenantes, de la nature et du type de délibérations impliquées, des modalités des procédures décisionnelles et de la temporalité fixée. Il s'agit donc d'un processus complexe, éminemment contingent et situationnel, qui se distingue de notions connexes comme la consultation, la concertation ou la coopération par son niveau élevé de délibération et d'implication dans le processus décisionnel.

Dans le but d'alimenter notre réflexion préliminaire, nous retiendrons donc que la notion de co-construction renvoie tout d'abord à un résultat

incertain qui repose sur une convergence potentielle plutôt qu'un accord négocié. Cette convergence possible résulte d'un processus volontaire et organisé centré autour d'une délibération entre parties prenantes de la situation objet de la co-construction.

## 2. Que veut dire co-construire en contexte de gestion et de gestion de projet?

Forts de cette première appréhension très préliminaire de la notion de co-construction, nous pouvons nous interroger sur sa résonance dans le contexte de la gestion, et plus précisément dans celui de la gestion de projet. Dans cette perspective, il est d'emblée possible de repérer un certain nombre de tendances sociétales contemporaines qui renvoient précisément à l'idée de démarche participative et à celle de construction collective, et qui ont eu un impact sur le monde organisationnel à la faveur de logiques de gouvernance et au moyen de la gestion. L'intérêt croissant suscité par le développement durable, l'acceptabilité sociale, la responsabilité sociale des entreprises ou encore la démocratie dans l'entreprise en constituent autant d'exemples. De plus, on notera que la complexification croissante des environnements, désormais qualifiés d'écosystèmes, autant sur les plans stratégique et opérationnel, a contribué aussi à (re)placer l'humain et le social au cœur de la réflexion sur la performance par opposition aux visions dominées par le déterminisme et la rationalisation. L'influence de ces mouvements s'est matérialisée en retour dans la recherche par des tendances managériales elles-mêmes concernées par le collectif et le participatif. Certains plaident ainsi pour un management « réhumanisé » centré sur le collectif, la délibération et une production de valeur équilibrée entre l'entreprise et la société (Saives et *al.*, 2017). D'autres s'inscrivent dans une vision « posthéroïque » du leadership et proposent d'aborder celui-ci avant tout comme un processus de construction collective en opposition aux perspectives individuelles et autoritaires (Crevani, Lindgren et *al.*, 2007). D'autres encore soulignent l'importance de l'intelligence collective et de la coopération dans la prise de décision (Dejours, 2015) ou celle de compétences non plus seulement individuelles, mais aussi collectives, organisationnelles, voire interorganisationnelles (Retour, Picq et *al.*, 2009). Ceci sans oublier l'engouement pour « l'entreprise

libérée » qualifiée de « dispositif participatif ouvert favorisant une participation couverte » et caractérisée, entre autres, par la participation comme mode de fonctionnement par défaut, la démocratisation de l'innovation, la stimulation de la dynamique entrepreneuriale, la poursuite d'un projet sociétal et le renouvellement du rôle des gestionnaires (Gilbert *et al.*, 2017).

Dans la lignée de ces modèles ou tendances, la co-construction est donc désormais explicitement mobilisée dans des études portant sur la gestion du changement (Autissier et Peretti, 2016), le changement technologique (Bernoux et Gagnon, 2008), les structures de financement des PME (Maazou Elhadji *et al.*, 2015), l'entrepreneuriat (Schieb-Bienfait *et al.*, 2014), l'implantation de démarche qualité (Perrin et Fabbri, 2016), le leadership (Kean *et al.*, 2011) ou le management stratégique (Phanuel, 2009). Le monde professionnel n'est pas en reste comme en témoigne les recommandations du Conseil patronal de l'environnement du Québec voulant que les projets amorcés par les entreprises soient intégrés harmonieusement dans la communauté en favorisant leur co-construction avec les parties prenantes (CPEQ, 2012) ou encore la fiche pratique émise par la Commission éthique, bonnes pratiques, exemplarité du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) qui décrit la co-construction dans la conduite des affaires comme le transfert par un dirigeant à un groupe de travail du processus de décision dont il a préalablement défini l'objectif et le cadre (Bossis *et al.*, 2017). Cette mobilisation accrue de la notion co-construction dans l'univers de la gestion ne semble pas se traduire pour autant par le développement d'une compréhension pratique commune de ce qu'elle implique réellement, si l'on en juge par le niveau plutôt inégal et limité des descriptions qui sont proposées. Ceci sans parler des cas où le terme est utilisé indistinctement avec la coopération, la participation ou la consultation, ou ceux où il est simplement mentionné sans autre forme d'explication ou de définition.

De façon parallèle, dans le contexte plus spécifique des projets et de leur gestion, plusieurs chercheurs rendent compte de l'existence de divers processus de co-construction avec toutefois, là aussi, un niveau de détails et d'approfondissement assez variable. En 2002, Charue-Duboc et Midler décri-

vent, par exemple, une démarche de co-construction dans le cadre de la conception de projets industriels. Leur propos n'est pas de définir la co-construction, mais plutôt de rendre compte de l'activité d'ingénierie dans le contexte de l'approche concourante du management de projet et plus précisément de la transformation de l'activité de conception. L'ingénieur de procédés doit en effet dans ce cadre passer d'une logique de résolution de problème à une démarche de co-construction de la cible et de la solution. Pour cela, il doit avec l'équipe identifier et faire partager les principales incertitudes, définir des couples hypothèse-solution et enfin piloter la convergence sur les options qui restent ouvertes. Dans la même veine, Hope et Amdahl (2011) évoquent la co-construction dans une étude traitant de la participation des utilisateurs pour un projet de conception de système expert grâce à la mise en œuvre d'une approche agile. Au terme de leur recherche de type ethnographique, les auteurs concluent que la co-construction, qu'ils associent à la participation, l'implication, la collaboration des utilisateurs, ne s'est pas concrétisée aussi facilement que prévu. Des différences professionnelles, des contraintes de coûts et de durée, et des difficultés de traduction entre les pratiques de travail des utilisateurs et les méthodes d'ingénierie des connaissances apparaissent avoir contribué à ces résultats mitigés. Sans définir non plus la co-construction, Olasagasti (2012) propose, à travers une recherche-action dans le cadre d'un projet architectural, que la maîtrise d'ouvrage permette une plus grande implication et appropriation des acteurs par la mise en place de dynamiques de coopération et d'échanges. L'accompagnement de cette maîtrise doit donc privilégier la transversalité et consister en une intervention en permanente co-construction aux côtés des différents acteurs du projet.

Sous un angle différent, Lindgren et Packendorff (2007) s'intéressent aux processus de construction mutuelle du travail en mode projet et de l'identité professionnelle qu'ils qualifient de co-construction. Sans aborder la signification de ce concept, ils en décrivent les processus constitutifs dans ce cadre : confirmation mutuelle, confirmation/information simultanées et infirmation mutuelle. Neukirch Musca *et al.* (2014) tentent de comprendre comment se renouvellent ou se redéfinissent les projets dans le cadre de situations ou d'environnements hautement risqués et imprévisibles. À partir d'une étude ethnographique en temps réel et en situation

impliquant une analyse linguistique de conversations et de narratifs, ils décrivent un processus de co-construction discursive. Ce processus fait de formulation et de reformulation de l'inattendu, de recadrage, de concentration de l'attention et de réaffirmation de la cohésion de l'équipe a permis au groupe de réorienter le projet en en renouvelant collectivement le sens dans une situation particulièrement critique. Toujours en lien avec la construction de sens, Phanuel et Renault (2015) montrent l'utilité d'une démarche de co-construction pour faire émerger une vision partagée d'un projet par ses parties prenantes. À l'occasion d'une recherche qualitative par observation participante, ils mettent ainsi en œuvre une méthode permettant d'identifier et de confronter les souhaitables, non souhaitables, possibles, impossibles et incontournables pour les différents acteurs. Ce processus permet selon les auteurs de co-construire une vision commune du projet, ce qui représente selon eux un enjeu majeur du management de projet.

Sans aucune prétention à une quelconque exhaustivité, ces quelques exemples permettent néanmoins de constater que, tout comme pour la gestion en général, la réflexion sur la gestion de projet en particulier a bien intégré la notion de co-construction. Les recherches évoquées ici n'offrent toutefois pas de définition claire et uniforme du terme qui est mobilisé dans ces contextes divers et en lien avec des dimensions spécifiques des projets, particulièrement durant leur conception. Aucune d'entre elles ne rend compte d'une expérience de mise en œuvre de la co-construction comme approche de gestion d'un projet en tant que telle et ne peut donc nous informer à ce stade sur la faisabilité et les particularités d'une telle entreprise.

### 3. Un exemple de co-construction dans la gestion d'un projet

Afin de poursuivre et d'alimenter notre réflexion, nous proposerons ici quelques constats préliminaires issus essentiellement d'une étude de cas exploratoire en cours portant sur le processus de co-construction dans la gestion d'un projet de changement organisationnel dans un établissement de santé au Québec. Ce projet de changement s'inscrit dans le contexte d'une fusion de neuf établissements concrétisée par l'adoption d'une loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux

adoptée en 2015. La transformation qui en découle est d'une envergure sans précédent au Québec, car cette fusion nécessite une refonte complète du fonctionnement, passant d'une gestion par établissement autonome sur chacun des territoires à une gestion par directions dans l'ensemble de la région. L'une des directions, composée de 200 employés et de 7 cadres intermédiaires, a décidé d'inscrire la gestion de ce projet de changement dans un processus de co-construction afin d'en favoriser l'appropriation. En tentant ainsi de passer d'une gestion « des » parties prenantes à une gestion « pour » les parties prenantes, la propriétaire du projet et le gestionnaire de projet ne pouvaient toutefois s'inspirer de solides assises théoriques ou encore de données probantes. En effet, même si certains ouvrages théoriques ou études mentionnées précédemment peuvent ouvrir la voie, aucun n'est suffisamment spécifique pour fournir à ce stade des lignes directrices claires et éprouvées sur la façon de gérer un projet en co-construction. L'étude exploratoire menée dans ce contexte tente d'en dessiner un premier contour.

Même s'il ne s'agit pas à proprement dit de présenter ici les résultats de l'étude de cas, ce projet représente une opportunité intéressante dans le cadre de notre réflexion exploratoire. D'une part, il met en œuvre un processus de co-construction comme mode de gestion et, d'autre part, il nous permet un accès direct à ce processus grâce à l'implication de la deuxième auteure dans l'équipe de projet. Les constats préliminaires proposés ici sont donc issus d'une approche longitudinale de nature ethnographique avec une observation participante du projet en temps réel et en situation, ce qui est cohérent avec l'étude d'un processus social tel que la co-construction difficilement observable en extériorité. Une telle approche a permis la collecte et l'analyse de données issues de l'observation et de la participation, mais aussi de carnets de bord et d'entrevues individuelles et de groupes. Même s'il importe de considérer dans nos constats le fait que ce projet ne soit pas de nature industrielle ou commerciale, il est d'emblée possible d'avancer que la gestion d'un projet en co-construction tranche avec les façons de faire traditionnelles et amène plusieurs défis de gestion importants, particulièrement sur les plans de la structure mise en place et du processus décisionnel.

#### 4. **Constats préliminaires autour de la structure mise en place pour la co-construction**

Gérer un projet en co-construction signifie en adapter le pilotage pour que les parties prenantes y aient une place qui leur permette une réelle remise en cause du projet tout au long du processus (Bernoux et Gagnon, 2008). Cette façon de faire augmente nécessairement la complexité associée au projet, mais devrait en favoriser l'appropriation par les acteurs concernés. Dans le projet dont il est question, les principales parties prenantes que sont les 200 employés et gestionnaires visés par le changement devaient avoir une voix dans l'équipe de projet, mais elles ne pouvaient de toute évidence pas toutes être mises à contribution. Un premier défi pratique était donc associé à la composition de l'équipe sur le plan de sa représentativité et de sa légitimité. Un appel de candidatures a d'abord été effectué avec certaines exigences, dont la stabilité dans le secteur de travail, ainsi que la responsabilité de transmission et de cueillette d'informations avec les équipes de travail dans chacun des secteurs. Parmi les personnes intéressées, un choix a été effectué afin de s'assurer d'une représentativité de mission, de titre d'emploi et de territoire géographique. Une représentante des usagers a de plus été intégrée puisque la transformation associée au projet visait ultimement une amélioration des services pour ces derniers, complétant ainsi une équipe de 20 personnes.

L'équipe étant constituée, le nombre, la fréquence et la durée des rencontres ont été déterminés. Une période de temps, ni trop longue ni trop courte, était jugée nécessaire entre les rencontres pour permettre aux participants une réflexion sur leurs propres points de vue ainsi qu'une ouverture au point de vue des autres. Des rencontres d'une journée toutes les deux semaines ont donc été fixées pour une période de six mois. Il était ensuite essentiel de s'assurer que les acteurs aient un langage commun et une compréhension globale du processus et de l'objet des délibérations afin d'y contribuer de façon optimale. Le processus de co-construction et la délibération, ses prérequis et ses implications ont donc été expliqués dès la première rencontre. Les connaissances de base jugées nécessaires ont aussi été transmises dans le but de favoriser le compromis et permettre de mieux gérer le risque associé à ce processus dont la résultante

n'était pas connue. Ce temps investi a permis une compréhension des réalités de chacun comme le souligne un participant : « Les échanges d'aujourd'hui ont permis une prise de conscience des réalités spécifiques à chacun et du travail quand même exigeant, mais important qu'il y a à faire pour cette harmonisation ».

On peut observer ici dès le départ que la mise en place de la structure temporaire devant mener au processus de co-construction représente certains enjeux intimement liés les uns aux autres. Tout d'abord, l'identification des acteurs à impliquer constitue sans aucun doute un défi important. Comment définit-on les parties prenantes et doit-on/peut-on indistinctement toutes les impliquer? Rappelons que la co-construction vise à permettre l'émergence, le développement et l'implantation de nouvelles idées par la confrontation des points de vue et les interactions et qu'elle implique pour les participants un pouvoir de décision réelle. Il est donc important à la fois d'assurer une représentativité adéquate par rapport à l'objet de la démarche, mais aussi de s'assurer d'une composition équilibrée entre les forces en présence. Si une approche inclusive des parties prenantes dans les projets est en effet susceptible de permettre une création de valeur supérieure (Lizarralde et al., 2015), il faut reconnaître, comme le fait Foudriat (2016), que la définition même des participants peut constituer un objet d'enjeux « pouvant susciter de la part des acteurs dominants, à l'origine de la démarche, des stratégies visant à orienter en leur faveur cette définition en incluant ou excluant certains acteurs » (Foudriat, 2016, p. 27). On doit ainsi notamment composer dans cet exercice avec les procédures et structures hiérarchiques en place dans les organisations et qui peuvent éventuellement avoir une influence à ce stade.

En lien avec la question de la définition des participants au processus se pose aussi la question du moment de cette définition, moment qui renvoie en réalité à l'objet de la co-construction. Dans le cadre du projet à l'étude qui avait pour objectif de redéfinir des façons de faire, l'objet de la co-construction correspondait en fait à l'objet du projet. La structure de co-construction mise en place correspondait alors logiquement à l'équipe de projet. Mais serait-il nécessaire ou même approprié de conserver la même équipe de 20 personnes pour piloter l'implémentation de ces nouvelles façons de

faire au jour le jour? Poser cette question c'est déjà en partie y répondre, et l'on peut supposer que dans des contextes d'implémentation il serait justifié de réfléchir à la composition de la structure en gardant à l'esprit l'impératif de diversité des points de vue sur la décision ou le problème objet de la co-construction. L'équipe responsable du pilotage ne constituera donc pas nécessairement de façon intégrale et équivalente la structure de co-construction qui devra varier en fonction des objets dont elle se saisira. Restera alors à préciser les mécanismes qui détermineront sur quelle base sélectionner ces objets et donc enclencher le processus.

Un autre enjeu lié à la mise en place de la structure de co-construction est représenté par le nombre des participants mobilisés. Il n'existe *a priori* pas d'indication précise quant à la taille de la structure requise, mais dans la plupart des situations cette approche inclusive va probablement se solder par un nombre accru d'acteurs impliqués. Comme il a pu être vérifié à l'occasion de l'étude de cas, ceci entraîne évidemment certaines difficultés quant à l'animation des rencontres et au processus de délibérations associé, aspects qui seront abordés dans la section suivante portant sur le processus décisionnel. Une telle implication élargie est évidemment nécessaire pour connaître les exigences, besoins, souhaits et préoccupations en présence, et donc pour gérer « pour » les parties prenantes (Eskerod et al., 2015); mais elle n'est toutefois pas sans conséquence. Dans un contexte d'interdépendance et d'incertitude, l'augmentation du nombre de participants, la variété, la portée et la subtilité de leurs comportements sont déjà depuis un certain temps reconnues comme des sources de complexité importantes dans les projets (Gerald et Adlbrecht, 2007; Rolstadas et Schiefloe, 2017), ce qui rend notamment nécessaire l'acquisition de compétences spécifiques pour les gestionnaires (Leyrie, 2015). D'un point de vue plus programmatique que stratégique, l'inclusion de nombreuses parties prenantes peut, de plus, entraîner une perte d'attention sur les acteurs envers lesquels la dépendance est la plus grande, c'est-à-dire ceux qui possèdent les ressources les plus critiques pour la réalisation du projet (Eskerod et al., 2016).

On notera finalement que la mise en place de la structure de co-construction implique une préparation des parties prenantes qui doivent connaître et comprendre ce à quoi ils s'apprêtent à contribuer.

S'ajoutant à la définition des participants, cette étape de préparation et de compréhension préalable peut se révéler chronophage, mais devrait être rendue plus facile à mesure que les situations de co-construction auxquelles les acteurs participent se multiplient. Ce temps de préparation constitue une condition *sine qua non* du processus de co-construction et en particulier de l'apprentissage coopérant qu'il suppose (Foudriat, 2016).

## 5. Constats préliminaires autour du processus décisionnel en co-construction

Dans un contexte de co-construction comme celui observé, le positionnement de la propriétaire et du gestionnaire de projet diffère de celui qui est normalement attendu d'eux dans un contexte de gestion de projet plus traditionnelle. Le processus de co-construction suppose en effet non seulement que la propriétaire et le gestionnaire de projet s'engagent à participer aux délibérations, mais aussi qu'ils le fassent au même titre que les autres membres de l'équipe du projet. Cela signifie que l'un comme l'autre n'a plus le plein contrôle sur les décisions prises, ce qui constitue un réel changement de paradigme. Comme le mentionne la propriétaire du projet à l'étude, il faut « faire confiance aux gens du terrain. Le produit final ne sera pas le fruit de la direction, mais du groupe de travail ». Cette façon de faire implique donc que la finalité n'est pas connue d'avance, mais construite chemin faisant avec les membres de l'équipe de projet. À cet effet, la propriétaire du projet mentionne qu'« en co-construction, contrairement à d'autres dossiers il faut que j'aie le moins d'idées préconçues pour pouvoir co-construire et que ce ne soit pas du *fake* ». Pour Foudriat (2016), le processus de co-construction suppose en effet la mise en place d'un espace de délibération, ou espace dialogique, qui puisse garantir des échanges les plus égalitaires possible en réduisant autant que faire se peut les relations de pouvoir : « les modalités d'échanges entre les acteurs parties prenantes doivent ainsi être précisées de façon telle qu'elles rendent difficiles et freinent la reproduction des mécanismes de domination sociale liés aux différences de statut social, de légitimité, d'expertise, de profession, de genre, d'âge, etc. » (Foudriat, 2016, p. 143). Ce partage du pouvoir décisionnel correspond à une approche de la gouvernance qui s'inscrit visiblement dans le

mouvement de la gestion participative. Le cas examiné montre par ailleurs que cette approche ne se manifeste pas uniquement au niveau du projet, mais aussi au niveau de la direction générale. La nécessaire adhésion aux principes de la délibération au centre de la co-construction par la propriétaire et le gestionnaire de projet témoigne en effet de cette vision partagée et cohérente de la gouvernance. Une telle orientation peut représenter un changement assez radical pour certaines organisations, comme pour celle que nous avons retenue ici, mais elle peut aussi s'avérer un facteur de succès pour les projets. Il apparaît en effet que sous certaines conditions, une organisation privilégiant une gouvernance orientée sur ses parties prenantes plutôt que sur ses seuls actionnaires, y compris dans le cadre de ses projets, serait plus susceptible de réussir ceux-ci (Joslin et Müller, 2016).

En modifiant les lignes d'autorité et de responsabilité, cette situation crée un contexte d'ambivalence à plusieurs égards. Comme nous l'avons observé, les participants doivent ainsi composer avec des attentes contradictoires, et en particulier celle de déterminer l'issue du projet au cours du processus tout en attendant des réponses claires de la part de la direction sur la finalité du projet. Pour le propriétaire d'un projet de changement organisationnel, il s'avère difficile de lâcher prise sur cette finalité qui se dessine chemin faisant, et en même temps rassurer les participants qui, en l'espèce, constituent les personnes visées par le résultat du projet. Ces réflexions de la propriétaire du projet à l'étude viennent illustrer cette difficulté : « En temps normal si on n'était pas en co-construction, ça n'aurait pas de bon sens que je ne sache pas où je m'en vais, ce serait complètement fou. Mais c'est difficile de ne pas savoir où je m'en vais finalement ». « Tu es en co-construction ! Si tu as tout décidé d'avance ça va être de la frime ! Mais les gens, parce que tu es directrice, ont des attentes, voudraient avoir plus de direction [...] ».

De plus, sur la base de ce que nous avons pu constater, les personnes désignées pour participer à la co-construction ne doivent pas simplement rapporter les opinions de leur groupe d'appartenance, mais s'en inspirer pour ensuite s'impliquer dans le processus de délibération, ce qui constitue un défi important pour eux : « [...] les gens, j'ai l'impression, me font confiance. J'espère juste ne pas les décevoir, je leur ai dit ça l'autre jour : Vous savez

dans ce genre de processus-là [...] c'est donnant-donnant [...]. Probablement qu'on va être obligés de laisser partir quelques affaires. [...] J'espère que je ne vous décevrai pas trop là-dedans ». Les employés n'ont pas réellement conscience de cet impact lorsqu'ils s'impliquent dans l'équipe de projet, même si cela leur est expliqué. Ils en mesurent toute la portée lorsque cela survient concrètement. Cela génère d'ailleurs une certaine pression chez les membres de l'équipe de projet lorsque les délibérations touchent des sujets plus sensibles et que la décision du groupe s'éloigne de celle préconisée par leur équipe d'appartenance. À ce titre, certains participants mentionnent que : « [...] la longue discussion [...] illustre bien la polarisation des points de vue. [...] les gens sont hésitants entre être solidaires de leur groupe ou solidaires de l'équipe. [...] Il y en a qui sont ambivalents. Il y en a pour qui c'est clair ». « J'étais mal à l'aise [...] parce que je me disais que si j'étais dans les mêmes conditions, sûrement que j'aurais le goût de me retirer [...]. Mais en même temps personne ne peut se retirer au moment où on est [...] on doit y aller ensemble ».

Ces différents constats suggèrent selon nous que la mise en œuvre de la co-construction suppose un contexte, une culture particulière caractérisée par des relations de type *stewardship*. Comme l'explique Davis et al. (1997), en présence d'intérêts concurrents portés par différents actionnaires et parties prenantes, ce type de relations est le fait d'acteurs qui s'identifient fortement à l'organisation et sont hautement dédiés aux valeurs de celles-ci. Pour les auteurs, une philosophie managériale qui repose sur l'engagement et la confiance, et sur une culture basée sur le collectif et la répartition relativement égalitaire du pouvoir, se révélera propice à ce type de relation. Malgré les difficultés parfois représentées par la mise en place d'une telle culture, il a été montré que celle-ci pouvait être particulièrement favorable à la réussite des projets et notamment à la gestion des échéanciers, des budgets et des attentes (Yazici, 2009). D'autre part, le processus de délibération qui met en œuvre les porteurs de différentes visions de la réalité nous apparaît nécessiter une forme de leadership distribué ou partagé qui peut être décrit comme un processus de groupe dans lequel le leadership est distribué parmi les membres de l'équipe et émerge d'eux (Pearce et Sims, 2002). On pourra établir ici un parallèle avec la gestion de projet agile dont l'efficacité repose, entre autres, sur la confiance et le pouvoir donnés



à des équipes auto-organisées ainsi que sur la communication permanente entre les parties prenantes et l'implication des clients des projets (Fowler et Highsmith, 2001; Shohi et *al.*, 2016). Dans la mouvance agile, l'approche *scrum* qui se veut une réponse à des problèmes complexes sur la base de la transparence, du contrôle continu et de l'adaptation (Schwaber et Sutherland, 2013) nécessite pour réussir un leader pouvant, entre autres, conduire les autres à se conduire eux-mêmes, partager sa vision et son style de leadership, être un facilitateur transparent et ouvert et maintenir un haut niveau de motivation (Srivastava et Jain, 2016).

Les personnes choisies à titre de membre de l'équipe de projet et par la même occasion comme participant à la co-construction sont donc pleinement impliquées dans le processus décisionnel. Elles ont l'opportunité de prendre des décisions importantes, mais doivent aussi en assumer la responsabilité auprès de leurs pairs. Il est donc essentiel que le mandat soit clairement défini puis accepté par les membres de l'équipe de projet et dans ce sens un mandat leur a ainsi été proposé et a fait l'objet des premières délibérations. Comme le spécifie Bernoux (2010, p. 330), « [l]e projet doit donc être assez précis pour être un véritable projet, mais assez ouvert pour que les acteurs puissent en aménager la partie qui les concernent ». Cette ouverture représente un premier acte concret d'engagement dans le processus de co-construction de la part de la propriétaire du projet, comme en témoigne cette réflexion : « Qu'est-ce que t'es en train de faire, t'es en train de leur demander de définir le mandat! Mais c'est tellement ta job, t'es en train de virer folle sur la co-construction! C'est ça qui se passait dans ma tête. [...] je me disais, ils ont jusque le mandat entre les mains ». C'est aussi un premier engagement posé par les membres de l'équipe de projet, qui comprennent qu'ils en portent également la responsabilité. Comme il s'agit d'un processus itératif, le mandat s'est précisé au cours de l'avancement des travaux. L'équipe a d'ailleurs convenu d'en retirer certains éléments en cours de projet, soit parce que ces derniers n'étaient plus pertinents, soit parce qu'il s'est avéré préférable qu'ils soient portés par les instances hiérarchiques plus directement concernées.

On comprend ici que les différents acteurs doivent composer avec un niveau d'incertitude assez important relativement à l'issue du processus.

Foudriat (2016) mentionne en effet que le compromis qui doit émerger de la délibération demeure une potentialité et que son niveau de qualité ne peut être pris pour acquis : « Du fait de l'inéluctabilité, à la fois des jeux de pouvoir entre acteurs participant à l'espace dialogique et de la liberté relative que conservent ces derniers, il est impossible d'anticiper ni sur le contenu, ni sur le niveau de qualité de l'accord qui sera atteint au terme du processus co-constructiviste » (Foudriat, 2016, p. 147). Pour le gestionnaire responsable et imputable du projet, la situation semble pour le moins inconfortable et difficile à accommoder. On pourra toutefois trouver un éclairage intéressant dans la notion de « situations improvisationnelles ». Pour Vignikin et *al.* (2016), ce type particulier de situations naît « lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir quasi-spontanément (sic) une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». Prenant appui sur un cadre d'analyse incluant le niveau de pression temporelle, soit l'urgence, et le niveau d'incertitude, soit la nouveauté et l'imprévisibilité, les auteurs recensent et décrivent de telles situations au long de la vie des projets. En particulier, selon cette lecture, des situations de prise de décision en information imparfaite, de structuration d'action collective, de créativité, de gestion de réunion stratégique et participative s'avèrent particulièrement liées à des situations problématiques d'improvisation modérée (Vignikin et *al.*, 2016). Évidemment, une gestion inadaptée de ces situations que l'on peut rapprocher du contexte d'un processus de co-construction peut faire échouer tout le projet. Une des avenues possibles dans ce cas pourrait résider dans l'usage d'un processus de planification fluide par contraste avec l'approche de la planification stratégique conventionnelle. Cette approche reconnaît précisément le besoin d'un engagement et d'une participation active des parties prenantes dans la planification stratégique dans le cadre d'un processus de co-construction. Plutôt que développer un plan stratégique de court et long terme avec des buts, des objectifs, un plan d'implémentation et des méthodes de suivi, l'équipe projet travaillera à l'intérieur d'un cadre de travail fluide dans lequel la co-décision, la co-crédation et l'audit cyclique constitueront des éléments de procédure essentiels (Tiwari et Winters, 2017).

De façon comparable à la planification stratégique, la planification opérationnelle du projet dans des conditions de co-construction devra être envisagée de façon différente. Le dispositif à mettre en place devra ainsi considérer à la fois des limites temporelles explicites et déterminées rendues nécessaires par le contexte organisationnel et l'incertitude liée au processus délibératif à la temporalité variable et indéterminée (Foudriat, 2016). On pourra encore une fois ici trouver utile de s'inspirer de certaines approches du management de projet agile telle la planification par vagues ou *rolling wave planning* qui reconnaît la difficulté de commettre rapidement le plan du projet sur la base d'informations incomplètes ou volatiles (Laufer et al., 2015). L'intérêt de cette méthode d'élaboration progressive et itérative est en effet reconnu dans la cadre de projets complexes caractérisés par des phénomènes d'émergence potentiellement similaires à ceux qui marquent les projets en co-construction (Whitney et Daniels, 2013).

La taille du groupe, la durée et la fréquence des rencontres ainsi que les moments de convergence qui ne peuvent être déterminés d'avance amènent ainsi leur lot de défis pour la propriétaire et le gestionnaire de projet qui doivent de plus maintenir la motivation et l'engagement des participants. Comme il a pu être observé, plus le groupe est important plus le processus de délibération peut être long et laborieux, ce qui influence directement en retour la mobilisation des personnes impliquées. En effet, celles-ci ont besoin de voir des résultats tangibles se dessiner. À cet effet, des membres de l'équipe mentionnent qu'« [e]ncore une fois je constate que la grosseur et la diversité du groupe font en sorte que ça multiplie les interventions qui sont faites » ; « [o]n avance bien, mais pas au rythme que je voudrais. Je dois patienter sans arrêt ce qui amène un manque de motivation ». En cours de projet, alors que le climat de confiance était établi et que le rythme de travail était installé, des travaux en petits groupes ont été effectués. Cela a permis de mener des délibérations à deux niveaux, d'abord en sous-groupes ensuite en grand groupe. Cela semble avoir favorisé la convergence ou à tout le moins suscité un renouvellement de l'engagement dans le processus de co-construction chez les membres de l'équipe de projet.

## Conclusion

Dans l'objectif de contribuer à matérialiser le passage d'une gestion « des » parties prenantes à une gestion « pour » les parties prenantes dans les projets, la réflexion préliminaire proposée ici avait pour but d'explorer la signification et la faisabilité de co-construire un projet industriel ou commercial. Après avoir constaté l'absence de définition stabilisée et réellement partagée de la co-construction, et en nous appuyant sur les travaux de Foudriat (2016), nous avons retenu qu'il s'agissait à la fois d'un processus volontaire et organisé autour d'une délibération et d'un résultat potentiel exprimant une convergence dans la définition d'une réalité par les participants. Nous avons ensuite pris note de l'intérêt apparent que suscite la co-construction dans différents domaines et plus particulièrement dans ceux de la gestion et de la gestion de projet comme en témoignent plusieurs initiatives mises de l'avant par des entreprises ou organisations professionnelles et certains écrits scientifiques. Un survol de la littérature n'a cependant pas permis de saisir pleinement les implications et conséquences d'une adoption réelle d'une démarche de co-construction dans la gestion d'un projet.

Afin de poursuivre notre réflexion, nous avons par la suite proposé quelques constats préliminaires issus d'une étude de cas exploratoire en cours portant sur la co-construction d'un projet de changement dans un établissement de santé. Même si ce projet n'est pas de nature industrielle ou commerciale, il nous est apparu pertinent, car il représentait une tentative réelle de co-construire un projet et nous offrait l'opportunité d'y avoir un accès direct, « de l'intérieur », en situation et en temps réel. Cette étude représente donc un exemple de recherche « à travers » un projet qui permet d'approcher son objet non pas comme étant donné, mais plutôt construit, le chercheur étant immergé dans la richesse de l'action et pouvant ainsi rendre compte du projet et de sa gestion (Lalonde et Bourgault, 2013). Les premiers constats ainsi effectués ont montré selon nous le potentiel d'une approche co-constructiviste des projets tout en commençant à en révéler les enjeux et difficultés quant à la gestion. L'implication des parties prenantes en plus grand nombre et le réel pouvoir décisionnel qui leur est accordé au long du projet semblent en effet bien aller dans le sens d'une vraie prise en compte de ces dernières en tant que critères et facteurs de succès

des projets, et donc d'une gestion « pour » les parties prenantes. Il apparaît toutefois aussi qu'une telle approche représente à plusieurs niveaux un véritable changement de paradigme de gestion. Foudriat (2016) résume ce changement en évoquant la nécessité de redéfinir le rapport au temps, à la maîtrise et à l'autre.

Un projet en co-construction offre peu de visibilité sur le rythme de progression du processus. Le cadrage traditionnel du projet par étapes distribuées en amont sur le cycle de vie se révèle difficile, bien que l'établissement de limites temporelles demeure possible pourvu qu'elles prennent en compte la nature non déterministe du processus. Le temps supplémentaire nécessaire aux délibérations et à l'émergence des compromis doit être pris en compte sans qu'il soit pour cela possible d'en faire l'estimation selon les méthodes de planification traditionnelles. Selon les parties prenantes et les contextes, cela suppose une compréhension, une adhésion et une participation à la co-construction à différents niveaux de gouvernance dans et hors de l'organisation. Évidemment, cette appréhension différente du temps contribue à modifier le rapport des acteurs à la maîtrise du projet co-construit. Un lâcher-prise va devoir se produire à différents niveaux chez différentes parties prenantes. Les approches de planification stratégique et opérationnelle devront s'adapter. L'action planifiée dans un but prédéterminé doit laisser place à une action finalisée à l'intérieur de limites temporelles. Le rapport à l'autre se transforme lui aussi. Le rôle et la place des acteurs évoluent dans un contexte où le projet n'est plus abordé comme une démarche

cohérente et organisée rationalisée à partir des seuls points de vue de la direction et des gestionnaires. Ces deniers ne sont plus reconnus comme les seules voix légitimes dans un contexte prenant en compte le formel et l'informel où l'émergence d'une convergence est sujette aux jeux des interrelations et des rapports de pouvoir inhérents à toute action collective. On peut donc percevoir qu'une démarche de co-construction devra prendre place dans une organisation et des projets marqués par une approche de la gouvernance qui repose sur une culture de participation, d'ouverture et de confiance. Dans ce contexte, les acteurs projet, au premier rang desquels les chefs de projet, devront apprendre de nouvelles façons de contribuer aux projets et développer de nouvelles compétences au fur et à mesure des co-constructions.

En réalité, la co-construction dans les projets nous apparaît comme une compétence collective devant être développée au niveau des acteurs, des collectifs, mais aussi des organisations. Dans cette perspective, et pour revenir à notre questionnement initial, il nous semble possible d'envisager de co-construire un projet industriel ou commercial malgré les défis réels que cela suppose. De toute évidence, il s'agit ici d'une réflexion très exploratoire prenant en compte une revue partielle de la littérature et des données préliminaires portant sur un cas dans un contexte public. Bien que de très nombreuses questions se posent encore à nous, nous croyons toutefois avoir modestement contribué à enrichir la réflexion sur la co-construction en documentant certains des enjeux qu'elle suppose pour la gestion de projet.

## RÉFÉRENCES

- Akrich, M. (2003). Co-construction. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Repéré le 7 juin 2017 à <http://www.participation-et-democratie.fr/es/dico/co-construction>.
- Audoux, C. et Gillet, A. (2011). Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction. *Revue Interventions économiques*. Repéré le 26 août 2015 à <http://interventionseconomiques.revues.org/1347>.
- Autissier, D. et Peretti, J. M. (dir.) (2016). *Les Miscellanées du changement : 2011-2016, les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans*. Cormelles-le-Royal, France : Éditions EMS.
- Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du seuil.
- Bernoux, P. et Gagnon, Y. C. (2008). Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 5(233), 51-58.
- Bossis, G., et al. (2017). *Fiche pratique - Pratique de la co-construction (construction collaborative)*. b. p. Commission éthique, exemplarité – Mouvement des entreprises de France (MEDEF), 44.
- Canadian Malartic (2015). *Relations avec la communauté : Démarche de co-construction*. Repéré le 6 novembre 2017 à <http://communaute.canadianmalartic.com/fr/co-construction>.

- 
- Charue-Duboc, F. et Midler, C. (2002). L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant. Concurrent project management and engineering departments. *Sociologie du Travail*, 44(3), 401-417.
- CPEQ (2012). *Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets*. Montréal, Québec : Conseil patronal de l'environnement du Québec.
- Crevani, L., et al. (2007). Shared leadership: a postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.
- Davis, J. H., et al. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dejours, C. (2015). *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris, France: Fayard.
- Eslerod, P. et Huemann, M. (2014). Managing for stakeholders. Dans J. R. Turner (dir.), *Handbook of Project Management* (p. 217-232). Aldershot, UK: Gower.
- Eslerod, P., et al. (2015). Stakeholder inclusiveness: enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53.
- Foudriat, M. (2016). *La co-construction*. Rennes, France : Presses de l'EHESP.
- Fowler, M. et Highsmith, J. (2001). *The agile manifesto*. Repéré le 30 septembre 2017 à [http://andrey.hristov.com/fht-stuttgart/The\\_Agile\\_Manifesto\\_SDMagazine.pdf](http://andrey.hristov.com/fht-stuttgart/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf).
- Geraldi, J. et Adlbrecht, G. (2007). On faith, fact, and interaction in projects. *Project Management Journal*, 38(1), 32-43.
- Gilbert, P., et al. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Gérer et comprendre*, 1(127), 38-49.
- Hope, K. L. et Amdahl, E. (2011). Configuring designers? Using one agile project management methodology to achieve user participation. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), 54-67.
- Hughes, D. L., et al. (2016). *An analysis of the components of project success. Success and failure of IS/IT projects* (p. 27-43). Cham, Suisse: Springer International Publishing.
- Joslin, R. et Muller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Kean, S., et al. (2011). Followers and the co-construction of leadership. *Journal of Nursing Management*, (19), 507-516.
- Labelle, F. et Leyrie, C. (2013). Stakepartner management in projects: A turn-of-the-century turnaround at Alcan. *The Journal of Modern Project Management*, 1(1), 30-40.
- Lalonde, P. L., et Bourgault, M. (2013). Project, project theories, and project research : A new understanding of theory, practice and education for project management. Dans N. Drouin, R. Müller and S. Sankaran (dir.), *Novel approaches to organizational project management research* (p. 430-451). Copenhagen, Danemark: Copenhagen Business School.
- Laufer, A., et al. (2015). What successful project managers do. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 43-51.
- Leyrie, C. (2015). Exploring collective political competence in socially complex projects. *The Journal of Modern Project Management*, 3(1), 47-57.
- Lindgren, M. et Packendorff, J. (2007). Performing arts and the art of performing – On co-construction of project work and professional identities in theatres. *International Journal of Project Management*, 25(4), 354-364.
- Lizarralde, G., et al. (2015). Stakeholder integration champions and innovation in the built environment. Dans F. Orstavik, A. Dainty et C. Abbott (dir.), *Construction Innovation* (p. 47-63). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Maazou, E. I., et al. (2015). Entre compétition et coopération : le rôle stratégique et social des investisseurs dans la co-construction de l'écosystème du financement des PME-ETI au Québec. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 1(199), 92-113.
- Neukich Musca, G. et al. (2014). "Drop your boat!": The discursive co-construction of project renewal. The case of the Darwin mountaineering expedition in Patagonia. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1157-1169.
- Olasagasti, E. (2012). L'assistance à la maîtrise d'ouvrage : quelles modalités d'accompagnement? Le cas d'un projet de reconversion architecturale. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(11-12), 135-146.
- Pearce, C. L. et Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics*, 6(2), 172-197.
- Perrin, C. et Fabbri, R. (2016). Rôle et posture d'un manager dans la coconstruction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale. *Gérer et comprendre*, 2(124), 29-40.

- Phanuel, D. (2009). Le management stratégique par les « S.P.I.N.S » : coconstruire un monde partagé. *Management & Avenir*, 1(21), 64-79.
- Phanuel, D. et Renault, S. (2015). Le partage de vision des acteurs : un enjeu majeur du management de projet. *Management & Avenir*, 1(75), 129-145.
- Retour, D., et al., (dir.) (2009). *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris, France : Vuibert.
- Rolstadås, A. et P. Schiefloe, M. (2017). Modelling project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 295-314.
- Saives, A. L., et al. (2017). *Le management réhumanisé*. Montréal, Québec : Chenelières Éducation.
- Schieb-Bienfait, N., et al. (2014). Dans quelle mesure le business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif? *Humanisme et Entreprise*, (316), 27-46.
- Schwaber, K. et Sutherland, J. (2017). The scrum guide. Repéré à <http://www.scrumguides.org/>.
- Sohi, A. J., et al. (2016). Does lean & agile project management help coping with project complexity? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (226), 252-259.
- Srivastava, P. et Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(5/6), 293-314.
- Tiwari, R. et Winters, J. (2017). The death of strategic plan: questioning the role of strategic plan in self-initiated projects relying on stakeholder collaboration. *International Planning Studies*, 22(2), 161-171.
- Vaillancourt, Y. (2014). Le tiers secteur dans la co-construction des politiques publiques canadiennes. *Canadian Public Policy*, 40(Numéro spécial), 4-16.
- Vignikin, A., et al. (2016). L'improvisation en tant que situation managériale? Comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet? *@GRH*, 1(18), 65-98.
- Whitney, K. M. et Daniels, C. B. (2013). The root cause of failure in complex IT projects: complexity itself. *Procedia Computer Science*, 20, 325-330.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14-33.



# MAÎTRISE

## EN GESTION DE PROJET (MGP)

La maîtrise en gestion de projet est offerte sous deux profils. Le profil professionnel vise la formation de gestionnaires 3P dotés d'une vision stratégique et intégrée du domaine, aptes à gérer des projets, programmes et portefeuilles, de leur conception jusqu'à l'obtention des bénéfices. Le profil avec mémoire vise à former des chercheurs qui ont les compétences de réaliser l'analyse rigoureuse de problématiques complexes et d'élaborer des solutions spécifiques à leur secteur d'expertise.

[programmes.uqac.ca/3249](http://programmes.uqac.ca/3249)

[programmes.uqac.ca/3153](http://programmes.uqac.ca/3153)

UQAC

# Cohabitation de la structure organisationnelle fonctionnelle avec la structure dite de « projet » : identification des meilleures pratiques de gestion

Jocelyne Gélinas<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Les entreprises qui désirent bénéficier des avantages d'une structure par projet tout en préservant la structure fonctionnelle en place, font face à la très grande difficulté et complexité de gérer la cohabitation de ces deux organisations et de leurs activités respectives. Cette étude a pour objectif l'identification des meilleures pratiques de gestion nécessaires à l'intégration des activités d'un projet de développement de produit, à celles associées aux départements de l'entreprise qui sont concernés par le projet. Plusieurs pratiques de gestion ont émergé des données, pratiques que nous avons regroupées sous cinq dimensions distinctes, mais susceptibles d'être complémentaires. Ces dimensions sont : le partage des responsabilités relatives au projet, la légitimité de la participation des membres au projet, la présence des membres de la haute direction tout au long du projet, l'application de la notion de client à l'interne, la flexibilité du contexte organisationnel. La principale contribution scientifique de cette étude est la mise en lumière des meilleures pratiques de gestion à mettre en place pour faciliter la cohabitation de deux structures organisationnelles, diamétralement opposées dans leur culture et la logique de leur fonctionnement. Les implications de ces résultats pour la recherche future sont discutées.

**ABSTRACT.** *Firms wishing to benefit from the advantages of a project management structure while preserving their traditional departmental structure, face the daunting challenge and complexity of managing organizational integration of these two structures and their activities. This study is aimed to identify management best practices for the integration of product development project activities, with those activities associated to firm's departments concerned by the project. Several management practices have emerged from data, which have been grouped under five distinct dimensions, but likely to be complementary. These dimensions are: the sharing of responsibilities of the project, the legitimacy of the participation of personnel in the project, the presence of senior management members all along the project, the application of the internally client notion, the flexibility of the organizational context. The main scientific contribution of this study is the highlighting of best management practices to be implemented, to facilitate the coexistence of two organizational structures, diametrically opposed in their culture and their functioning. The implications of these findings for future research are discussed.*

Les entreprises qui désirent bénéficier des avantages d'une structure par projet tout en préservant la structure fonctionnelle en place, font face à la très grande difficulté et complexité de gérer la cohabitation de ces deux structures et de leurs activités respectives. Ce problème d'intégration des activités est bien connu; depuis plus de 30 ans, plusieurs chercheurs se sont consacrés à en décrire les volets (Bartlett et Ghoshal, 1990; Cackowski, Dajdawi et Chung, 2000; Carpenter-Anderson et

Fleming, 1990; Davis et Lawrence, 1977, 1978; De Laat, 1994; Dunn, 2001; El-Najdawi et Liberatore, 1997; Goold et Campbell, 2003; Jones et Deckro, 1993; Kuprenas, 2003; Robins, 1993); d'autres se sont adonnés à en faire la recension (Ford et Randolph, 1992).

La plupart des chercheurs se sont surtout intéressés à l'intégration des différents spécialistes affectés au projet de développement de produits (DP) ainsi qu'aux

<sup>a</sup> Professeure, DBA, Université du Québec à Chicoutimi

mécanismes susceptibles d'en influencer le niveau (Ettlie, 1995; Hoopes et Postrel, 1999; Iansiti et Clark, 1994; Jassawalla et Sashittal, 1998, 1999; Kahn, 1996; Rusinko, 1999; Song et Dyer, 1995; Song et Parry, 1993).

À notre connaissance, peu d'études ont accordé leur attention sur les mécanismes à mettre en place pour faciliter l'intégration de deux systèmes organisationnels qui s'opposent, notamment, sur le plan culturel et dans leur logique de fonctionnement. À cela s'ajoute le fait qu'aucune étude n'aurait considéré l'ensemble des problèmes d'intégration des activités de ces deux systèmes organisationnels dans leur recherche de pratiques de gestion mieux adaptées à la nouvelle réalité des entreprises. Encore aujourd'hui, les gestionnaires doivent tenter de résoudre les difficultés une à une, sans en avoir une vue d'ensemble, et en appliquant des mécanismes susceptibles d'être justifiés par des principes singuliers. Notre étude vise à identifier les meilleures pratiques de gestion susceptibles de favoriser l'intégration des activités du projet de DP à celles des départements dont certains des membres sont affectés à la réalisation de ce projet.

## **1. Le cadre théorique**

Cette étude a été réalisée suivant la stratégie de théorisation ancrée. Comme proposé par Glaser et Strauss (1967), le terrain a été exploré sans aucune carte. La pierre angulaire de la recherche est le problème d'intégration des activités relatives à ces deux structures organisationnelles, pris dans sa globalité.

### **1.1 La définition de l'intégration des activités**

Dans cette étude, nous soutenons l'idée qu'une tentative d'intégration de deux systèmes sous-entend l'adaptation ou la liaison de leurs activités. La définition proposée pour le concept d'intégration est l'adaptation mutuelle des composantes d'un système, qui s'insèrent dans un autre système. Lorsqu'il s'agit d'intégrer les activités relatives au projet à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise, on peut s'attendre à ce que certaines de leurs composantes puissent se fondre les unes aux autres, alors que d'autres se verront enrichies par des composantes supplémentaires,

complémentaires ou seront tout simplement allégées par l'élimination d'éléments considérés obsoletés. Cette définition de l'intégration considère toutes les dimensions d'une entreprise qui sont susceptibles d'être touchées, et sous-tend la mise en place d'un éventuel changement modifiant son fonctionnement.

### **1.2 La définition opérationnelle de l'intégration des activités**

Dans son étude portant sur la description explicite du problème d'intégration des activités vécu en contexte de DP et la pertinence de poursuivre la recherche quant à sa solution, Gélinas (2005) propose six volets à ce problème. Ces six volets sont : la lourdeur des tâches et des responsabilités, le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles, le manque d'appui de la direction à l'égard du projet, la lutte de pouvoir, la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser, la défaillance dans le rendement du mode de direction prévalant en contexte de cohabitation. Dans notre étude, l'intégration des activités est rendue opérationnelle par les six volets du problème d'intégration proposés par Gélinas (2005), lesquels regroupent 19 situations problématiques.

### **1.3 Les objectifs spécifiques de l'étude**

Cette étude porte précisément sur l'identification des pratiques de gestion déjà mises en place dans l'organisation, que les gestionnaires se proposent d'implanter ou qu'ils considèrent comme étant idéales afin de favoriser une meilleure intégration des activités du projet à celles du département. L'unité d'analyse de notre étude est l'interface entre les activités du projet de DP et celles relatives aux départements ou fonctions de l'entreprise, fonctions dont certains de leurs membres sont aussi affectés aux activités du projet. Cette interface correspond à l'ensemble des matrices qui sont générées pour la réalisation du projet, en tenant pour acquis qu'il se forme une matrice à chaque fonction ou département impliqué de près ou de loin dans les activités du projet. Par la même occasion, la création d'une matrice indique qu'il y a cohabitation de ces deux structures organisationnelles.



## 2. La méthodologie

### 2.1 L'échantillon théorique

En conformité avec les exigences de la théorisation ancrée, nous avons choisi les entreprises et les répondants en nous basant sur la méthode d'échantillonnage théorique (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990). Il s'agit d'entreprises où les projets font partie intégrante des activités courantes, et dont les gestionnaires accordent un très grand intérêt à l'amélioration des modalités du processus de DP qu'ils utilisent. Les activités du projet sont réalisées par une équipe multidisciplinaire, dont les membres doivent conjuguer avec les activités relatives au projet et à leur fonction d'appartenance. Toutes les entreprises sont membres actifs de l'Institut de développement de produits du Québec. Des 26 répondants, 22 vivaient du chevauchement dans leurs activités. Dix-sept répondants étaient formés soit en génie ou dans un domaine s'appliquant au département de la recherche et développement ou de la production. Quatre répondants étaient formés en marketing, cinq autres en approvisionnement. Tous les niveaux hiérarchiques étaient représentés, soit quatre vice-présidents, 15 directeurs fonctionnels, cinq membres de l'équipe multidisciplinaire, puis un contremaître et un chef d'équipe qui n'était pas un membre officiel de cette équipe.

Cette étude a nécessité la réalisation de trois étapes d'exploration : 1) une rencontre avec le responsable des projets des quatre entreprises de l'échantillon afin de s'assurer qu'ils pouvaient fournir l'information sollicitée (Glaser, 1998); 2) la rencontre de 22 autres membres de ces entreprises après quoi, nous avons pu constater la saturation des données; 3) quatre rencontres de groupe afin de solliciter l'avis des répondants quant à la pertinence et l'utilité potentielle des meilleures pratiques de gestion identifiées, comme solutions pratiques et concrètes au problème d'intégration des activités vécu dans leur entreprise respective. Le choix des répondants a d'abord été laissé à la discrétion du responsable des projets de l'entreprise participante. La préoccupation première était de rencontrer au moins un membre de chaque niveau hiérarchique. Toutefois, afin de clarifier et de raffiner les données, nous avons, à plusieurs reprises, demandé de rencontrer un membre en particulier (Glaser et Strauss, 1967).

### 2.2 La collecte de données

Après avoir consulté la documentation écrite relative à l'entreprise et à ses projets, nous avons tenu un entretien individuel semi-structuré pour réaliser la collecte de données des deux premières étapes de l'exploration. Nous désirions connaître comment les répondants vivaient les 19 situations problématiques, les pratiques qui étaient déjà appliquées dans l'entreprise ainsi que les pratiques qui seraient susceptibles d'être idéales pour améliorer la situation. Le guide d'entretien a été modifié au fur et à mesure que les questions émergeaient (Glaser et Strauss, 1967). Les entrevues ont duré de deux à trois heures, et ont été enregistrées. La transcription intégrale des propos tenus a été transmise au répondant afin d'obtenir son approbation et lui permettre d'apporter des modifications ou d'ajouter de l'information. Tous ont acquiescé volontiers à notre demande. Nous avons exploré les sites les uns après les autres et un à la fois afin de respecter la règle de simultanéité de la collecte et de l'analyse des données (Glaser et Strauss, 1967). Comme troisième étape d'exploration, nous avons réalisé une rencontre de groupe à chaque site de l'échantillon, et présenté les résultats à l'aide d'un diaporama. Ces rencontres ont duré en moyenne trois heures trente minutes.

### 2.3 L'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en cinq temps. Il y a eu la transcription du mot à mot, l'analyse et la comparaison successive des données provenant du site 1 et ce, jusqu'à ce que nous ayons l'impression d'avoir fait le tour de la question pour ce site. À la fin de l'analyse du site 2, nous étions déjà en mesure de présenter des dimensions de pratiques de gestion. Cette situation est en accord avec Glaser (1978) lorsqu'il dit que l'ensemble des concepts émerge assez rapidement des données. Nous avons poursuivi notre démarche en comparant les données obtenues des sites 3 et 4, aux dimensions qui ont émergé des deux premiers sites. Après quoi, nous avons pu constater la saturation des données (Charmaz, 2000). Finalement, nous avons confronté les résultats obtenus à la compréhension de la situation vécue, par les membres qui avaient déjà été consultés. Et c'est ici que s'est arrêtée notre démarche. Nous avons analysé manuellement les données en suivant les étapes suggérées

---

par Glaser et Strauss (1967) et certaines des recommandations de Paillé (1994). Voici une brève description de ces étapes.

**La transcription, la codification et la catégorisation des données.** Les enregistrements ont été transcrits intégralement. Les étapes de codification sont : 1) première lecture du texte et inscription des catégories génériques; 2) seconde lecture du texte et codification des concepts émergents; élaboration des catégories de codes; élaboration d'une liste de codes, de catégories et de leur définition conceptuelle; 3) comparaison continue des données avec la plus récente liste de codes et de catégories; mise à jour de la liste de codes, de catégories et de leur définition (Glaser, 1998; Glaser et Strauss, 1967); 4) à la fin de l'exploration, mise à jour des appellations définitives et ce, pour chaque entretien réalisé.

**L'identification des dimensions des meilleures pratiques de gestion.** Les dimensions des meilleures pratiques de gestion ont émergé de la comparaison continue entre les données, d'un travail intense d'analyse et d'abstraction de la pensée, mais aussi d'une réflexion libre et sans relâche de notre part. Plusieurs tentatives ont été nécessaires avant de parvenir à ce que les dimensions des pratiques de gestion soient cohérentes et décrivent bien la compréhension que nous avons de la situation. La complexité de ce va-et-vient itératif entre la collecte de données et leur analyse ne peut mieux s'exprimer que par l'analogie du cordon en spirale raccordant un récepteur à l'appareil téléphonique qui, à l'usage, s'enroule sur lui-même. On voit son début et sa fin, et entre les deux, un ensemble de boucles qu'il devient difficile d'isoler.

### 3. Les résultats

L'étude en profondeur des données aura permis l'identification des dimensions de pratiques de gestion susceptibles d'influencer l'intégration des activités du projet de DP à celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise. Ces dimensions sont le partage des responsabilités relatives au projet, la légitimité de la participation des

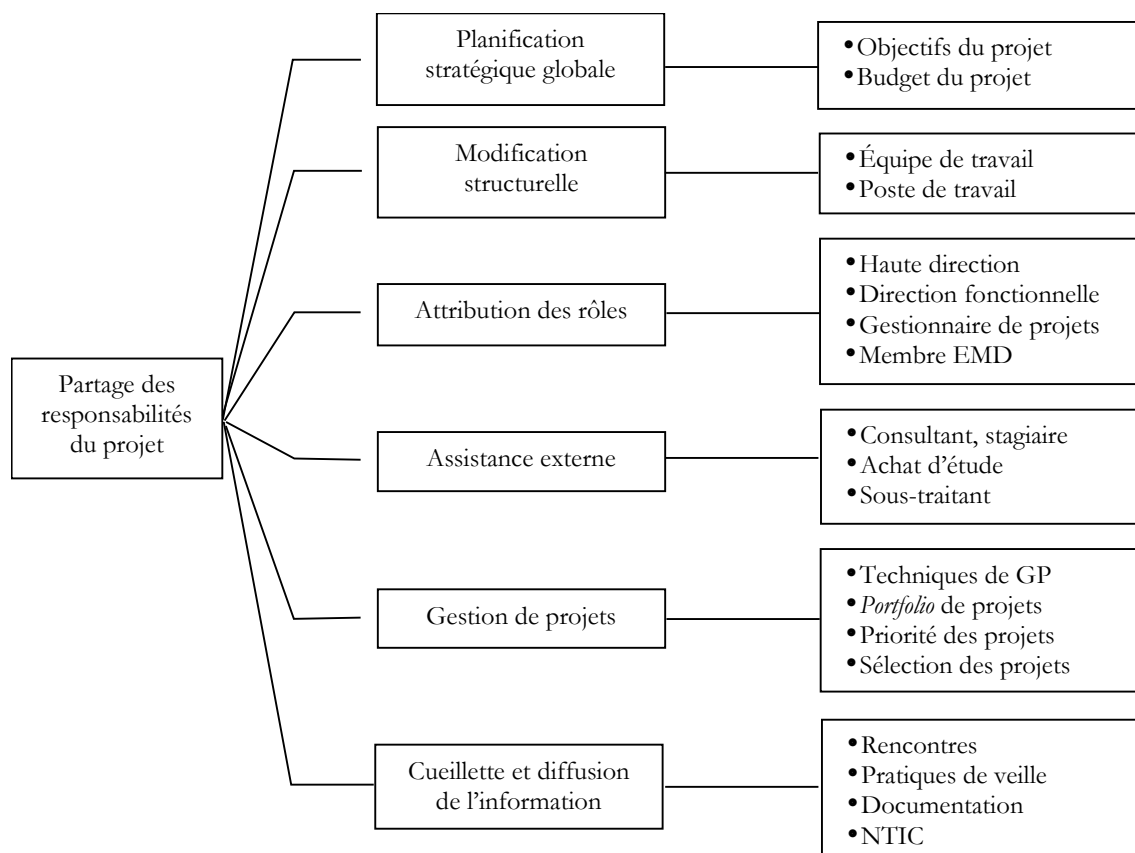
membres au projet, la présence de la haute direction durant le projet, l'application de la notion de client à l'interne et la flexibilité du contexte organisationnel. Voici la présentation des dimensions de pratiques de gestion à appliquer dans un contexte de cohabitation de deux organisations.

#### 3.1 Le partage des responsabilités du projet

Le partage des responsabilités relatives aux activités du projet est défini comme une division de l'ensemble des obligations relatives aux activités du projet de DP entre les fonctions nécessaires à leur réalisation. Chaque fonction touchée par les résultats du projet devient responsable de la réalisation des activités qui concernent la spécialité de ses membres et de leur efficacité en ces termes. Six catégories de pratiques de gestion ont émergé des données : la planification stratégique globale, la modification structurelle, l'attribution des rôles, l'assistance externe, la gestion de projets, la cueillette et la diffusion de l'information (voir figure 1).

**La planification stratégique globale.** La planification stratégique est dite globale, car elle considère les deux catégories d'objectifs poursuivis par les deux organisations qui cohabitent désormais. Par exemple, l'efficacité du département de la production ne tient plus seulement à l'atteinte des objectifs relatifs aux activités de la production, mais devient aussi tributaire de la réalisation de ceux concernant les produits à développer durant l'année.

**La modification structurelle.** La haute direction procéderait à une modification structurelle de l'entreprise afin de s'adapter aux exigences de la cohabitation avec la structure de projet. C'est par la création d'équipes et de postes de travail que la structure serait le plus souvent modifiée. Il peut s'agir d'un comité de gestion visant à rassembler les membres de la direction affectés aux activités du projet. Il y a aussi l'équipe de travail dite de soutien à la production, dont les membres ont pour responsabilités les activités relatives à la fois au DP et à l'amélioration des produits existants.



NTIC : Nouvelles technologies d'information et de communication.

Figure 1 – Les pratiques de gestion visant le partage des responsabilités relatives aux activités du projet

Il est fréquent qu'un poste de travail soit créé pour les départements de production, de marketing et de l'approvisionnement. Par exemple, un second acheteur peut s'avérer nécessaire pour combler les heures que l'acheteur en poste devra désormais accorder aux activités du projet. Aussi, certains répondants ont évoqué l'importance de connaître les rudiments en matière de gestion de projets afin de justifier l'importance de créer un poste de responsable de l'ensemble des projets de l'entreprise. Le détenteur de ce poste relève du président et fait partie du comité de gestion. Finalement, un vice-président marketing suggère que les gestionnaires de projets soient tout à fait indépendants d'affiliation, c'est-à-dire « qu'ils ne soient pas collés à un département en particulier », et relèvent du responsable des projets de l'entreprise.

**L'attribution des rôles.** Le partage des responsabilités relatives au projet de DP invite à l'attribution des rôles le concernant. Les membres de la haute direction auraient pour rôles de participer aux décisions

prises par le comité de gestion quant aux priorités de l'entreprise en matière de projets, et à l'évaluation des résultats d'étapes relatives au projet. Le responsable des projets de l'entreprise aurait pour rôles la coordination des projets, mais aussi d'agir à titre de consultant interne et de formateur en gestion de projets pour l'ensemble du personnel.

En plus d'intervenir dans le comité de gestion, les directeurs fonctionnels devraient appuyer les gestionnaires de projets dans leurs interventions auprès des membres de leur département de même que responsabiliser et soutenir leurs propres membres dans la réalisation de leurs tâches en matière de DP. Pour leur part, les gestionnaires de projets doivent assigner les tâches à chacun des membres de l'équipe multidisciplinaire, les informer sur toutes les décisions prises à l'égard du projet en cours de réalisation, ainsi que veiller à ce que les résultats d'étapes soient réalisés dans le temps prévu. Ils pourraient avoir à exercer de la pression sur les membres de l'équipe multidisciplinaire

afin qu'ils adhèrent à leurs rôles et à les sensibiliser quant à la répercussion de leurs actions sur la réussite du projet.

Finalement, les membres de l'équipe multidisciplinaire joueraient les rôles suivants : réaliser les tâches du projet liées à leur spécialité; participer aux rencontres de projet; fournir l'information requise par les autres membres de l'équipe multidisciplinaire; informer leur supérieur immédiat et les collègues de leur département d'appartenance quant au niveau d'avancement du projet sur lequel ils interviennent ainsi que des besoins à très court terme du projet en matière de ressources humaines et matérielles.

**L'assistance externe.** Le partage des responsabilités s'étend jusqu'à l'extérieur de l'entreprise lorsque la direction fonctionnelle manifeste le besoin d'obtenir une assistance professionnelle. Il peut s'agir de l'achat des services de consultants pour former le personnel, intervenir en tant que spécialistes dans les ateliers de travail, assister le directeur de la recherche et développement en cas de problèmes majeurs ou réaliser des études de marché. Aussi, il n'est pas rare d'acheter une étude de marché complétée et de solliciter les services de sous-traitants œuvrant dans des domaines très spécialisés.

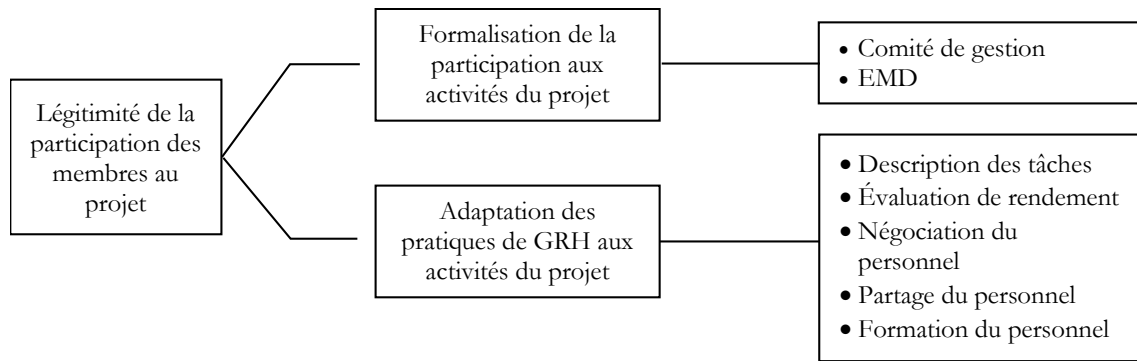
**La gestion de projets.** Le partage des responsabilités s'effectue en utilisant certaines pratiques spécifiques en gestion de projets. Il y a les techniques de schématisation et de répartition de l'ensemble des activités du projet permettant la visualisation de la charge de travail et des besoins en matière de ressources humaines, ainsi que la détermination de l'échéancier du projet. Aussi, on monte un portfolio de projets dans lequel figure la liste de tous les projets de l'entreprise dont la réalisation a été acceptée. Pour chaque nouveau projet qui se présente, le comité de gestion procède à son évaluation à partir de critères précis. Après en avoir identifié la priorité, on pourra décaler, déplacer ou tout simplement annuler d'autres projets.

**La cueillette et la diffusion de l'information.** Comme dernière catégorie de pratiques, il y a l'instauration de différents moyens de cueillette et de diffusion de l'information entre les membres affectés au projet de DP. Il s'agit de mécanismes visant à orienter les membres quant au déroulement du projet et à coordonner les différentes activités tout au long

de celui-ci. Parmi ces mécanismes, il y a les rencontres mixtes où est traité tout ce qui touche les activités fonctionnelles de l'entreprise et celles des projets en cours de réalisation. Aussi, il y a les rencontres de DP où les sujets traités concernent strictement le projet en cours de réalisation. La veille technologique et commerciale, la documentation ainsi que la nouvelle technologie d'information et de communication sont d'autres moyens utilisés pour la cueillette et la diffusion de l'information. Bien au fait de l'avancement des projets, les directeurs fonctionnels sont en mesure de prévoir un certain nombre de personnes en surplus pour la semaine à venir notamment, lorsque « le transfert du nouveau produit s'en vient » précise un directeur de la production. Également, certains répondants ont fait ressortir l'importance de comprendre les décisions prises en matière de DP et d'obtenir l'information dont ils ont besoin, quand le moment est venu d'intervenir dans le projet.

### 3.2 La légitimité de la participation des membres aux activités du projet

La légitimité de la participation des membres aux activités du projet de DP est définie comme la reconnaissance, par les membres de toute l'entreprise, que l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer le projet de DP est chose courante dans l'entreprise (adapté de Meyer et Scott, 1984; Roca et Retour, 1978). C'est l'acceptation sociale de la participation des membres au projet qui ferait figure de sa légitimité dans l'entreprise (Mazza et Alvarez, 2000) et qui pourrait favoriser une meilleure intégration des activités. Thomas, Walker et Zelditch (1986) précisent que les actions considérées comme légitimes dans une organisation sont cadrées par le système de normes et de règles institutionnelles socialement acceptées. Parmi les sources de légitimité, il y a le soutien social pour une action qui, à la base, provient de la reconnaissance de celle-ci par des acteurs qui ont du pouvoir (Mazza et Alvarez, 2000). Deux catégories de pratiques de gestion indiquant la légitimité de la participation des membres ont émergé des données. Il s'agit de la formalisation de la participation aux activités du projet et de l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), aux activités du projet (voir figure 2).



GRH : Gestion des ressources humaines.

Figure 2 – Les pratiques de gestion relatives à la légitimité de la participation des membres aux activités du projet

**La formalisation de la participation aux activités du projet.** La formalisation de la participation des membres aux activités du projet est un moyen susceptible de faire en sorte que l'intervention de ces derniers soit reconnue avec le temps, à tout le moins de laisser transparaître l'importance qu'aurait leur contribution en matière de DP. Ce concept est associé à celui de participation à la gestion, dont le niveau d'influence peut varier selon la situation ou la fonction du membre (Sékiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts, 1992).

La participation des membres de la direction fonctionnelle aux activités du projet se formalise lorsqu'ils deviennent membres officiels du comité de gestion et qu'ils interviennent lors des rencontres tenues pour un projet de DP, auquel sont affectés les membres de leur département. Pour leur part, les membres affectés à la réalisation des activités en relation avec leur spécialité pourraient voir leur participation être formalisée lorsqu'ils sont admis comme membres officiels de l'équipe multidisciplinaire du projet.

**L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines aux activités du projet.** Dès qu'un membre est susceptible de participer au projet de DP, on observe la modification de certaines des pratiques de GRH. Une telle adaptation des pratiques de GRH aux activités du projet de DP officialise en quelque sorte la participation des membres au projet, d'où l'augmentation de la légitimité de celle-ci dans toute l'entreprise. Parmi ces pratiques, il y a la description de tâches qui fera référence aux tâches et aux responsabilités en lien à la fois avec le DP et le département d'appartenance.

L'évaluation de rendement des membres de l'équipe multidisciplinaire devra porter sur cette double tâche et responsabilité. Pour sa part, le directeur fonctionnel serait évalué à partir de l'atteinte des objectifs touchant à la fois aux opérations de son département et à sa part de responsabilités dans le projet de DP.

Il serait courant de procéder à la négociation du personnel à affecter aux activités du projet de DP. Après s'être assuré de la disponibilité des membres sollicités pour le projet, le gestionnaire de projets négocie, avec les directeurs fonctionnels, le partage des heures de travail des membres sollicités.

De la formation en gestion de projets serait donnée aux gestionnaires de projets et aux membres de la direction. Mais encore, certains répondants ont suggéré que tous les membres affectés au projet reçoivent une formation portant sur les préoccupations et les rôles des différentes disciplines nécessaires au projet, les processus de réalisation des activités du projet et les rudiments de la nouvelle structure dite matricielle.

Deux aspects de la sélection du personnel seraient à considérer. D'une part, il y a ceux qui choisissent les futurs membres affectés au projet. C'est aux directeurs fonctionnels que revient la responsabilité de sélectionner les membres de l'équipe multidisciplinaire. Pour ce qui est de la sélection du gestionnaire d'un projet donné, un ingénieur de la production suggère « qu'il faut que quelqu'un vraiment au-dessus d'eux (direction fonctionnelle) désigne qui est le patron dans le projet de DP ». Cet ingénieur suggère que le gestionnaire de projets soit choisi par la haute direction, et non par son supérieur immédiat.

D'autre part, il y a les déterminants individuels des membres affectés directement au projet de DP. Le membre de l'équipe multidisciplinaire devrait être doté : d'une capacité à s'adapter, à gérer son stress, à travailler de longues heures et à trouver du plaisir au travail; d'un sens de l'organisation et des responsabilités. Quant au gestionnaire de projets, celui-ci devrait se montrer capable de saisir les besoins des gens qu'il coordonne, de faire preuve de délicatesse ou de tact le moment venu d'intervenir auprès de ces derniers, de se montrer généreux, ainsi que de faire preuve d'une grande capacité à communiquer.

### 3.3 La présence de la haute direction durant les activités du projet

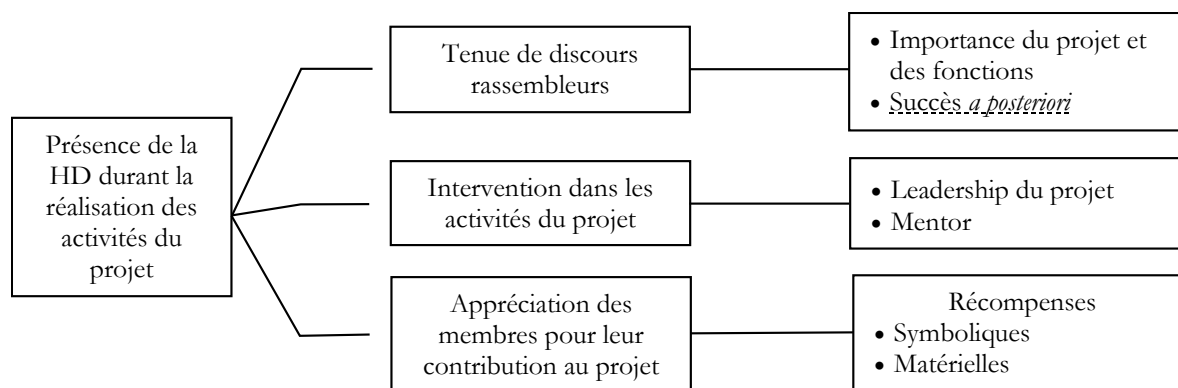
La présence de la haute direction durant les activités du projet est définie comme la présence constante de celle-ci voire l'omniprésence de ses membres durant les activités du projet de DP. C'est principalement de l'aura symbolique gravitant autour de la haute direction dont il est question ici. Trois catégories de pratiques de gestion indiquant sa présence durant le projet ont émergé des données. Il y a la tenue de discours rassembleurs, leur intervention dans les activités du projet et l'appréciation des membres qui s'investissent dans le projet de DP (voir figure 3).

**La tenue de discours rassembleurs.** Un discours rassembleur pourrait concerner l'importance du projet ou de la collaboration de toutes les fonctions à ses activités afin que l'entreprise soit efficace en

matière de DP. Il peut également porter sur le succès *a posteriori* d'un nouveau produit.

#### L'intervention dans les activités du projet.

Une intervention directe et assidue des membres de la haute direction dans le projet peut concerner les différentes activités découlant des rôles qu'ils jouent dans le DP. Sur le plan symbolique, le fait que la haute direction ait des rôles à jouer dans le cadre du projet de DP peut exercer une influence importante sur les membres qui sont affectés à la réalisation du projet, en rendant manifeste l'importance des projets dans l'entreprise. C'est surtout de la prise en charge du leadership d'une partie ou de la totalité du projet de DP dont il est question ici. De fait, lors d'un entretien, un président a raconté qu'il s'était déjà rendu personnellement responsable du projet de DP en cours de réalisation en raison du manque de collaboration de nouveaux membres de la direction d'un département (haute direction et direction fonctionnelle). Il devenait alors le preneur de décisions officiel pour ce projet, et tous devaient se rapporter à lui. En prenant les rênes du projet, le président de l'entreprise aurait obligé les nouveaux membres de la direction à reconnaître les priorités et les valeurs de l'entreprise. Aussi, ces derniers ont dû consentir à ce que leurs membres s'adonnent aux activités du projet, comme il se devait, parce qu'ils étaient dans l'obligation de suivre de près les activités du projet de DP en cours de réalisation.



HD : haute direction.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.

Figure 3 – Les pratiques de gestion relatives à la présence de la haute direction durant les activités du projet

**L'appréciation des membres pour leur contribution au projet.** L'appréciation des membres pour les efforts qu'ils ont déployés tout au long du projet peut s'exprimer par des récompenses extrinsèques. Parmi celles-ci, il y a : la remise, par le président de la compagnie, d'un vêtement ou d'un objet à l'effigie du projet en cours de réalisation; la séance de photos lors du premier envoi du nouveau produit vers les distributeurs; l'inscription sur le brevet du nouveau produit, du nom des membres ayant contribué à son développement; l'expression publique ou non de félicitations de la part du président.

### 3.4 L'application de la notion de client à l'interne

L'application de la notion de client à l'interne est définie comme la mise en pratique des connaissances ou des rudiments généralement d'usage lorsqu'il s'agit de servir un client précieux à l'entreprise. Dans ce cas-ci, le client précieux devient un coéquipier qui demande un service ou une information pour réaliser les activités en lien avec le projet de DP. L'application de la notion de client à l'interne fait référence à quatre catégories de pratiques de gestion : le développement d'une vision systémique de l'entreprise, la proximité du lieu de travail des membres de l'EMD, le développement de l'équité quant au statut de client interne et le développement de la citoyenneté organisationnelle (voir figure 4).

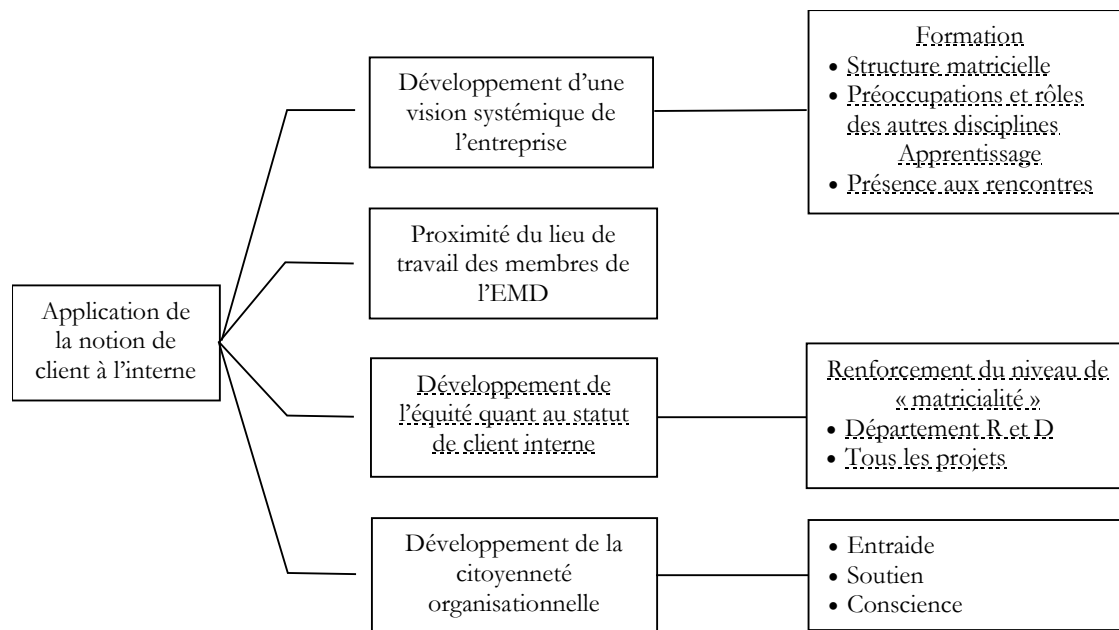
**Le développement d'une vision systémique de l'entreprise.** L'application de la notion de client à l'interne peut nécessiter l'expression d'une vision systémique de l'entreprise, habileté dont devraient idéalement faire preuve les membres invités à intervenir dans le projet de DP. Plusieurs membres de la direction fonctionnelle ont fait ressortir, avec vigueur, que la participation des spécialistes de leur département au projet apporte une valeur ajoutée au DP. Aussi, certains d'entre eux ont soulevé les retombées, sur l'efficacité de leur département, d'un tel droit de regard sur les activités du projet qui les concernent directement. En guise d'exemple, un directeur de l'approvisionnement se montrerait insistant pour que la recherche de pièces nécessaires au produit à développer soit effectuée par ses spécialistes, parce que ces tâches

font partie de ses responsabilités, donc de ses préoccupations.

Cette manière de penser découle de la vision systémique de ces dirigeants. En étant dotés d'une telle façon de voir, on peut penser que les directeurs fonctionnels devraient être en mesure d'accepter de jouer le rôle de fournisseur de services pour un autre département, lorsque c'est nécessaire. Un membre a suggéré un moyen de favoriser le développement de la vision systémique. Il s'agit de fournir une formation quant aux rudiments de la structure matricielle de même qu'aux préoccupations et aux rôles joués par les différentes disciplines affectées au projet de DP. Comme appui à cet apprentissage, ce membre suggère également d'exiger que tous participent à toutes les rencontres de DP afin de favoriser l'intégration de ces enseignements.

**La proximité du lieu de travail des membres de l'équipe multidisciplinaire.** L'application de la notion de client à l'interne peut être facilitée par la proximité du lieu de travail des membres de l'équipe multidisciplinaire. À titre d'exemple, le lieu de travail des ingénieurs de la production peut être dans un local adjacent à celui des membres de la recherche et développement avec qui ils doivent constamment collaborer.

**Le développement de l'équité quant au statut de client interne.** La notion de client pourrait être appliquée et respectée à l'interne si les membres perçoivent être personnellement traités avec équité en tant que client interne. Ce concept réfère à la perception de justice dans l'appréciation de ce qui est dû à quelqu'un, appréciation qui s'exprime ici par la possibilité que d'éventuels services lui soient également rendus. Concrètement, il s'agirait, pour un membre affecté au projet de DP, d'avoir la garantie de ne pas être seulement au service d'un autre département, mais d'espérer que de tels services lui seront rendus au moment propice. Par exemple, un ingénieur de la production soulève le fait que les membres du département de la recherche et développement ne sont pas tenus aux pratiques de partage de leur temps de travail comme c'est le cas pour les membres des autres départements affectés au projet. Selon la perception de cet ingénieur, il s'agirait là d'une injustice flagrante à l'endroit des autres membres affectés au projet de DP.



Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.  
**Figure 4 – Les pratiques de gestion relatives à l'application de la notion de client à l'interne**

Afin de contrer une telle situation, à tout le moins de tenter de modifier cette perception d'injustice, un directeur de la production suggère d'affecter les membres du département de la recherche et développement à la réalisation des autres projets de l'entreprise. Bref, il propose de rendre matriciel le département de la recherche et développement. La mise en place de cette pratique pourrait persuader les membres du département de la recherche et développement, qu'ils participent désormais à un mouvement d'échange de services et qu'ils doivent retourner la balle à leurs collègues de travail. Un membre de l'équipe multidisciplinaire a aussi suggéré le renforcement du niveau de « matricialité » de l'organisation, mais cette fois en veillant à ce que tous les projets de DP soient réalisés par une équipe multidisciplinaire.

**Le développement de la citoyenneté organisationnelle.** L'application de la notion de client à l'interne peut sous-entendre l'expression de comportements dits de citoyenneté organisationnelle. Organ (1988a, p. 4) définit un comportement de citoyenneté organisationnelle comme « un comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense formel et qui favorise un fonctionnement efficace de l'organisation ». Les comportements de citoyenneté organisationnelle qui ont émergé des données sont l'entraide, le soutien, et la conscience. Il appert que la promotion de tels compor-

tements dans l'entreprise se ferait simplement par l'imitation de ceux qui les expriment naturellement.

Les membres de l'équipe multidisciplinaire font preuve d'entraide lorsqu'ils passent outre le fait que les activités, sur lesquelles ils donnent un coup de main, ne font pas partie directement de leurs tâches, ni de leur département d'appartenance. Par exemple, un acheteur expérimenté guide un concepteur à identifier la pièce nécessaire à l'ajustement d'une innovation en matière d'engrenage, plutôt que d'attendre que le concepteur y parvienne par lui-même.

Dans les entreprises consultées, certains membres de la direction fonctionnelle feraient preuve d'un soutien à l'égard des intérêts de l'entreprise. Les directeurs fonctionnels exprimeraient un tel soutien d'une part, en stimulant, avec ardeur et de manière continue, l'implication personnelle des membres de leur département dans les activités du projet auxquelles ils sont affectés. Par exemple, ces derniers prôneraient l'importance que leurs membres suivent de très près le déroulement du projet, afin de s'assurer que le nouveau produit soit bien ancré à la réalité de leur département. D'autre part, les directeurs fonctionnels exprimeraient un tel soutien en devenant complices du gestionnaire de projets. En guise d'exemple, ces derniers prendraient la relève auprès de leurs membres lorsque le gestionnaire de projets n'arrive pas à les convaincre de se présenter aux rencontres de DP.



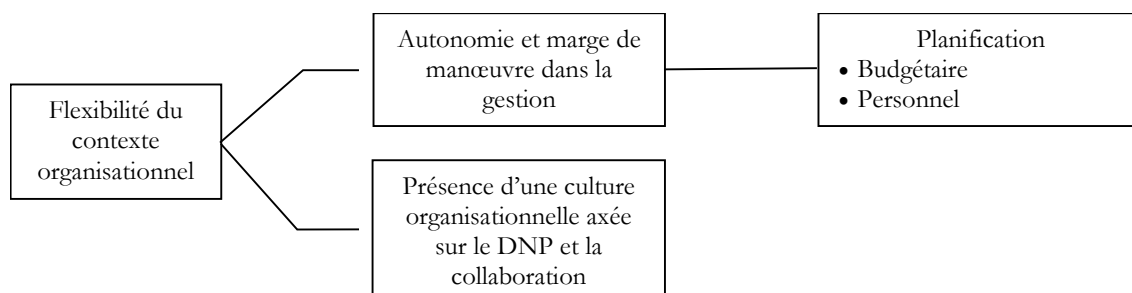


Figure 5 – Les pratiques de gestion relatives à la flexibilité du contexte organisationnel

On observe, chez les principaux responsables affectés au DP, l'expression de comportements faisant ressortir un niveau de conscience (personnelle ou professionnelle), mais dont l'intensité va au-delà du niveau habituellement requis dans un contexte de travail. Il peut s'agir des directeurs fonctionnels qui rappellent à leurs membres l'importance de réaliser ce qu'on attend d'eux. De façon similaire, il arrive que le responsable immédiat du gestionnaire de projets doive rappeler à celui-ci, l'importance d'assurer un meilleur suivi du projet de DP. En mettant autant l'accent sur la responsabilisation des employés affectés au projet, les membres de la direction expriment un niveau de conscience par rapport à l'importance de l'efficacité du projet de DP et des fonctions.

### 3.5 La flexibilité du contexte organisationnel

La flexibilité du contexte organisationnel est définie comme la mise en place d'un ensemble de règles ou de modes de fonctionnement permettant aux directeurs fonctionnels de s'adapter rapidement aux circonstances, souvent imprévisibles, engendrées par les activités du projet de DP. Deux catégories de pratiques de gestion qui reflètent la flexibilité du contexte organisationnel ont émergé des données. Il s'agit de l'autonomie et de la marge de manœuvre dans la gestion du département de même que de la présence d'une culture organisationnelle axée sur le DP et la collaboration (voir figure 5).

**L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion.** L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion font référence à ce dont pourrait bénéficier le directeur fonctionnel pour sa gestion départementale, et qui lui permettrait de mieux s'adapter aux exigences des activités des deux organisations. De manière plus précise, cette autonomie

et cette marge de manœuvre seraient essentielles au niveau de la gestion du budget et de l'attribution du personnel, afin que le directeur fonctionnel puisse répondre à la demande provenant des activités des deux organisations dont il est responsable. Concernant le budget octroyé, un directeur de la production peut prévoir le nombre d'heures nécessaires à la réalisation des activités pour le mois à venir, et se donner une marge de manœuvre à l'aide de l'excédent obtenu, par exemple, « après avoir fait un bon coup. Ce qui importe, c'est d'atteindre l'équilibre à la fin du mois », précise-t-il. Selon un vice-président de la recherche et développement, cette marge de manœuvre serait utilisée pour les employés de l'usine et de bureau.

Dans le cas où du personnel supplémentaire s'avérerait nécessaire, il serait salutaire de pouvoir bénéficier d'une liste de rappel constituée de membres temporaires expérimentés. Aussi, un personnel polyvalent permettrait de déplacer les membres partout dans l'usine. Ces deux dernières pratiques pourraient faciliter la planification de la main-d'œuvre nécessaire aux deux organisations, mais aussi faire en sorte que l'équipe restante au département d'appartenance puisse « [...] se retourner sur un dix sous et combler les ressources manquantes », précise un directeur de la production.

**La présence d'une culture organisationnelle axée sur le DP et la collaboration.** Une culture axée sur le DP et imprégnée d'une collaboration naturelle entre les membres est susceptible de se voir renforcée par de nouveaux arrivants dotés d'une même ferveur. Aussi, une telle orientation culturelle pourrait entraîner, dans cette voie, les nouvelles recrues de l'entreprise qui n'ont pas encore expérimenté un tel enthousiasme à collaborer. En guise d'exemple, rappelons l'apprentissage en matière de collaboration dont ont bénéficié les nouveaux membres de la direction après

---

être intervenus dans leur premier projet de DP chez leur nouvel employeur. Ce qui ressort ici est qu'au fil du temps et de l'expérience, les membres affectés au projet de DP comprennent et acceptent que de collaborer dans les activités du DP, fait partie des normes de l'entreprise, donc de la culture organisationnelle.

## La discussion et la conclusion

L'ambition première de notre étude consistait à déceler des moyens pratiques à mettre en place afin de favoriser l'intégration des activités relatives au projet de DP à celles de l'organisation fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise. Indubitablement, l'exploration des moyens susceptibles de favoriser la résolution du problème d'intégration des activités aura porté ses fruits. Voici le bilan de cette recherche en soulignant ses principaux apports sur les plans scientifique et managérial, ses limites et quelques pistes de recherche futures.

La principale contribution scientifique de notre recherche est l'identification d'un ensemble de meilleures pratiques de gestion, bien ancré dans le champ d'études exploré. Ces pratiques de gestion seraient susceptibles de favoriser une meilleure intégration des activités de deux systèmes organisationnels qui pourtant, *a priori*, s'opposent sur le plan culturel et dans leur logique de fonctionnement. De toute évidence, l'identification de ces meilleures pratiques de gestion offre des possibilités de mieux conjuguer avec les effets pervers du mariage structurel entre l'organisation projet et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.

Globalement, ces pratiques de gestion suggèrent aux gestionnaires de veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre les aspects stratégiques, administratifs, opérationnels et fonctionnels de l'organisation. À notre connaissance, il s'agit de la première étude à fournir une telle vue d'ensemble des différentes pratiques de gestion susceptibles d'apaiser les remous provoqués par la cohabitation stratégique d'un projet de DP avec les fonctions de l'entreprise. Il s'agissait, jusqu'à maintenant, d'une zone inexploree par les chercheurs.

Dorénavant, lorsqu'il sera question de cohabitation de la structure projet avec la structure fonctionnelle, on ne devrait plus simplement parler des problèmes qu'elle est susceptible d'engendrer. Plutôt, on devrait pouvoir envisager le nouveau système organisationnel qui s'impose aux membres en les

obligeant à considérer les deux priorités stratégiques de l'entreprise : le processus faisant foi de la stratégie d'affaires (projet de DP) et les fonctions nécessaires à sa réalisation et à son efficacité. Voilà une autre contribution non négligeable sur le plan scientifique.

Sur le plan managérial, ces cinq dimensions de pratiques de gestion devraient pouvoir guider le gestionnaire dans ses décisions en matière d'intégration, et lui éviter la perte de temps causée par l'expérimentation et par la compréhension, après coup, de l'impact réel d'une telle cohabitation sur l'entreprise. Malgré la très grande complexité qui prévaut en contexte de cohabitation, cette vue d'ensemble quant aux moyens pratiques d'intervention a été très appréciée et a rassuré plus d'un répondant!

Évidemment, notre recherche comporte certaines limites. D'abord, nous convenons qu'une seule personne a obtenu et analysé les données. Cette limite est atténuée par la collaboration des répondants lorsqu'ils ont authentifié la transcription de l'entretien qui les concernait et approuvé la pertinence et l'applicabilité des résultats obtenus.

Aussi, il importe de préciser que les résultats obtenus ne sont applicables qu'à la cohabitation engendrée par le projet de DP. À cela s'ajoute le fait que les activités couvertes par cette recherche se limitent aux activités internes à l'entreprise.

Les cinq dimensions de meilleures pratiques de gestion sont assurément perfectibles. Nous espérons que d'autres chercheurs seront tentés de s'adonner à la bonification de notre contribution, à tout le moins à la défier de quelque façon que ce soit. Par ailleurs, l'évolution des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche nécessite une comparaison à d'autres données. Il peut s'agir de l'étude de la cohabitation des fonctions avec des projets concernant un tout autre processus stratégique, dans une entreprise manufacturière ou dans une entreprise de service, provenant du secteur privé ou public.

Depuis plusieurs décennies, la gestion de la cohabitation de la structure par projet avec la structure fonctionnelle fait partie de la réalité vécue par de nombreuses entreprises et ce, dans plusieurs secteurs d'activité; il ne s'agit donc pas d'une nouveauté pour le gestionnaire. Ce qui

pourrait être nouveau c'est que, dans les entreprises rencontrées, le processus géré en mode projet serait considéré comme étant la pierre angulaire de l'entreprise. En faisant appel à l'équipe multidisciplinaire pour réaliser les différentes

étapes d'un projet de DP, on comprend maintenant que les gestionnaires mettent en place tout un système organisationnel qui, en plus d'augmenter la complexité de l'organisation interne de l'entreprise, est susceptible d'occasionner un important choc culturel!

## RÉFÉRENCES

- Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1990). Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-146.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Cackowski, D., Najdawi, M. K. et Chung, Q. B. (2000). Object analysis in organizational design: a solution for matrix organizations. *Project Management Journal*, 31(3), 44-51.
- Carpenter-Anderson, C. et Fleming, M. M. K. (1990). Management control in an engineering matrix organization: a project engineer's perspective. *Industrial Management*, 32(2), 8-13.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: objectivist and constructivist methods. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.). *Handbook of Qualitative Research* (p. 509-535). London, UK: Sage Publications.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Davis, S. M. et Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. London, UK: Addison-Wesley Publishing Company.
- Davis, S. M. et Lawrence, P. R. (1978). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*, 56(3), 131-142.
- De Laat, P. B. (1994). Matrix management of projects and power struggles: a case study of an R&D laboratory. *Human Relations*, 47(9), 1089-1119.
- Denis, H. (1986). Is the matrix organization a cumbersome structure for engineering projects? *Project Management Journal*, 17(1), 49-56.
- Dunn, S. C. (2001). Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, 13(2), 3-9.
- El-Najdawi, M. K. et Liberatore, M. J. (1997). Matrix management effectiveness: an update for research and engineering organizations. *Project Management Journal*, 28(1), 25-31.
- Ettlie, J. (1995). Product-process development integration in manufacturing. *Management Science*, 41(7), 1224-1237.
- Ford, R. C. et Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.
- Gélinas, J. (2005). *La cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle en contexte de développement de nouveaux produits: élaboration d'un modèle théorique d'intégration* (Thèse de doctorat non publiée). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York, NY: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Goold, M. et Campbell, A. (2003). Making matrix structures work: creating Clarity on unit roles and responsibility. *European Management Journal*, 21(3), 351-372.
- Hoopess, D. G. et Postrel, S. (1999). Shared knowledge, « glitches, » and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Iansiti, M. et Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-606.
- Jassawalla, A. R. et Sashittal, H. C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development processes. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 237-254.
- Jassawalla, A. R. et Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13(3), 50-63.

- 
- Jones, R. E. et Deckro, R. F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European Journal of Operational Research*, 64(2), 216-228.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.
- Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-67.
- Martin, P. Y. et Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- Mazza, C. et Alvarez, J. L. (2000). Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21(3), 567-588.
- Meyer, J. et Scott, W. R. (1984). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Toronto, Ontario: Lexington Books.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahier de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Robins, M. J. (1993). Effective project management in a matrix-management environment. *International Journal of Project Management*, 11(1), 11-14.
- Roca, S. et Retour, D. (1978). Participation in enterprise management: bogged down Concepts. *Economic and Industrial Democracy*, 2(1), 1-26.
- Rusinko, C. A. (1999). Exploring the use of design-manufacturing integration (DMI) to facilitate product development: a test of some practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 56-71.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F. et Besseyre des Horts, C.-H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Québec : 4L Inc.
- Song, X. M. et Dyer, B. (1995). Innovation strategy and the R&D-marketing interface in Japanese firms: a contingency perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 360-371.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M. et Schmidt, J. B. (1997). Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing and marketing perspectives. *The Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 35-47.
- Song, X. M., Neeley, S. M. et Zhao, Z. (1996). Managing R&D-marketing integration in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 545-553.
- Song, X. M. et Parry, M. E. (1993). R&D-marketing integration in Japanese high-technology firms: hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 125-133.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London, UK: Sage Publications.
- Wright, P. M. (1998). Strategy – HR fit: does it really matter? *Human Resource Planning*, 21(4), 56-59.

# L'analyse factorielle et son utilisation dans l'examen des phénomènes sociocomportementaux : quelques clarifications méthodologiques

Eric Jean<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Parmi les diverses méthodes d'analyse des données, l'analyse factorielle a reçu une attention particulière de la part des chercheurs de plusieurs disciplines scientifiques. L'avènement des logiciels statistiques conviviaux permettant de procéder aisément à certaines analyses, par exemple, la validation de construit d'un instrument psychométrique, peut en partie expliquer cette popularité. Il s'avère toutefois que cette convivialité peut dans certains cas favoriser une utilisation inadéquate de l'analyse factorielle et que le choix des méthodes utilisées a peu évolué, malgré l'amélioration croissante des outils disponibles. L'objectif du présent article, qui ne prétend pas livrer une analyse exhaustive des considérations techniques relatives à ce type d'analyse, consiste à apporter quelques précisions permettant de prendre des décisions éclairées lorsque le choix d'une analyse factorielle est envisagé par un chercheur ou un étudiant-chercheur. Afin de guider la réflexion, une question précise est posée : est-il possible de faire une rotation oblique lors d'une analyse en composante principale? La réponse à cette question nécessite d'abord de distinguer certains concepts liés à l'analyse factorielle pour ensuite proposer quelques éléments de réponse.

**ABSTRACT.** *Among the different methods of data analysis, factor analysis has been the subject of special attention by researchers in several scientific disciplines. The advent of user-friendly statistical software can partly explain this popularity. It turns out, however, that this user-friendliness can in some cases lead to improper use of factor analysis and that practices have not changed much, despite the increasing improvement of computer technology. The purpose of this article is to provide some insight that can help researchers choose appropriate methods based on their research objectives. To guide the reflection, a question is asked: is it possible to choose an oblique rotation following a principal component analysis? The answer to this question requires some clarification that may allow a better understanding of the factor analysis.*

L'analyse factorielle, dans son sens générique, réfère à un ensemble d'analyses multivariées qui permettent de réduire un jeu de données en identifiant des facteurs. Cela permet d'identifier un plus petit nombre de variables sous-jacentes à partir d'un plus grand nombre de variables mesurées. L'analyse factorielle est également utilisée par les chercheurs afin d'examiner la structure interne (les dimensions) d'un instrument de mesure, notamment en psychologie, en sciences humaines et sociales et en sciences de la gestion. L'analyse factorielle est alors utile à la vérification de la validité de construit d'un instrument, c'est-

à-dire s'assurer que l'instrument évalue véritablement la ou les dimensions qu'il est censé mesurer. De nombreux logiciels statistiques permettent aujourd'hui la réduction de données d'une façon rapide et simplifiée tout en proposant de nombreux choix, autant sur le plan des méthodes d'extraction des données que sur celui de la rotation des facteurs, et ce, afin de produire une solution factorielle simple et facile à interpréter. Il s'avère toutefois que la convivialité offerte par les logiciels disponibles peut dans certains cas favoriser une utilisation inadéquate de l'analyse factorielle (Bourque, Poulin, Cleaver, Noël-

<sup>a</sup> Professeur, Ph. D., CRIA, Université du Québec à Chicoutimi

Gaudreault et Kalubi, 2006) et que le choix des techniques utilisées a peu évolué au cours des dernières années (Howard, 2016). Comme les options sont nombreuses et qu'il est facile de sélectionner une technique ne convenant pas à l'objectif de recherche, il convient de distinguer deux méthodes d'analyse apparentées, mais convenant à des usages distincts : l'analyse en composante principale et l'analyse factorielle proprement dite. Le questionnement de départ à la base du cheminement présentée est le suivant : peut-on utiliser une rotation oblique lors d'une analyse en composante principale? Une réflexion en six étapes est proposée afin de bien comprendre ce dont il est question.

**1) AFE et AFC.** D'abord, il faut faire une distinction entre l'analyse factorielle de type exploratoire (AFE) faisant l'objet du présent article et l'analyse factorielle de type confirmatoire (AFC). Logiquement, l'AFE précède l'AFC, car elle permet d'abord de tester un modèle et de proposer une solution factorielle cohérente avec les bases théoriques et les données observées. Dans l'AFE, les facteurs sont dérivés des résultats statistiques (p. ex., avec IBM SPSS) et ne peuvent donc être identifiés qu'après l'analyse factorielle, sans nécessairement savoir préalablement combien de facteurs existent réellement ou quelles variables se regrouperont précisément dans chacun des construits. En ce sens, l'AFE impose aux chercheurs beaucoup plus de contraintes techniques que l'AFC (Pedhazur et Schmelkin, 1991). Lors d'une AFC, le chercheur doit préciser le nombre de facteurs et l'appartenance des variables aux facteurs avant d'effectuer les calculs (p. ex., avec le logiciel d'équations structurelles Lisrel). Ainsi, au lieu de nous indiquer le nombre de facteurs et leur poids factoriel (« loadings ») respectif comme avec l'AFE, l'AFC nous indique statiquement la qualité du modèle testé et nécessite donc *a priori* un modèle théorique de mesure (Hair, 2010).

Si l'objectif est, par exemple, d'examiner les qualités psychométriques d'une version en ligne d'un instrument de mesure initialement développé en format papier crayon, l'AFE pourrait être utilisée afin de vérifier si les facteurs émergents des données (construits) ainsi que l'appartenance des variables à ces facteurs reflètent les résultats obtenus par l'instrument original (Jean, 2015). Si des

données scientifiques existent sur la version traduite utilisée, l'AFE pourrait ainsi permettre de confronter les résultats obtenus à des études existantes.

Afin d'effectuer une AFE, les chercheurs peuvent, en fonction de l'objectif poursuivi, avoir recours à l'analyse en composantes principales et à l'analyse factorielle.

**2) ACP et AF.** Il est également important de faire une distinction claire entre l'analyse en composante principale (ACP) et l'analyse factorielle (AF) comme méthodes d'extraction des données. L'objectif de l'ACP est de pouvoir extraire le plus de variance observée possible (variance totale) avec un nombre réduit de composantes en produisant une solution mathématique unique. Toutefois, si les quelques premières composantes identifiées n'expliquent pas au moins 50 % de la variance, il y aurait peu de gains à l'utiliser (Pedhazur et Schmelkin, 1991). Quant à l'AF, elle cherche également à extraire une solution, mais l'objectif principal est d'identifier des facteurs, et non des composantes, facteurs qui reflètent ce que les variables partagent comme variance commune (Tabachnick et Fidell, 2013)<sup>1</sup>. Dans leur article, Park, Dailey et Lemus (2002) présentent deux exemples d'utilisation de l'ACP et de l'AF. Par exemple, si un chercheur vise à regrouper les variables « revenu », « éducation » et « niveau de dette » afin de déterminer le statut socioéconomique, l'ACP pourrait être appropriée. Toutefois, si l'objectif est d'examiner l'agressivité par le regroupement des variables « tendance à perdre son sang-froid », « utilisation d'insultes » et « recours à des commentaires offensants », l'AF pourrait être envisagée. En effet, l'AF vise à faire émerger des construits latents à partir des variables observées et au besoin produire des scores comme si ces facteurs pouvaient être mesurés directement. Attention, l'utilisation de l'AF nécessite une base théorique sous-jacente et des attentes quant aux construits pouvant émerger (Pedhazur et Schmelkin, 1991). L'ACP est donc à privilégier pour la réduction du nombre de variables ou comme étape préalable à l'AF afin de révéler le nombre de facteurs possibles et leur nature potentielle. Quant à l'AF, elle est à privilégier lorsque des construits sont théoriquement envisagés dans le but de produire des scores sur les variables regroupées (Tabachnick et Fidell,

2013). Il est important de rappeler que l'ACP produit des « composantes » et l'AF des « facteurs ». Cette distinction est importante, car même si les termes sont similaires, les deux techniques sont différentes (Preacher et MacCallum, 2003). Les objectifs de recherche guideront le choix de l'une ou l'autre de ces deux techniques d'analyse.

Pour reprendre l'exemple cité au point 1, comme l'objectif du chercheur va bien au-delà d'unique-ment « extraire » le plus de variance observée possible dans les données (variance totale) avec un nombre réduit de composantes, il pourrait être préférable d'utiliser l'AF, particulièrement si la production de scores est envisagée, ce qui est généralement le cas en psychologie pour le développement d'instruments de mesure.

**3) Extraction.** Maintenant, il est nécessaire de différencier « extraction » et « rotation » lors d'une analyse factorielle exploratoire. L'extraction consiste essentiellement à dégager un certain nombre de facteurs à partir de la matrice de corrélation, mais ces facteurs pourraient ne pas être interprétables. L'interprétation des facteurs est donc un élément crucial à toute forme d'analyse factorielle exploratoire (Tabachnick et Fidell, 2013). Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne l'AF. En effet, comme l'AF vise justement à refléter ce que les variables partagent entre elles (variance commune), le fait de pouvoir nommer ces facteurs devient primordial. Alors que l'ACP a pour principal objectif de réduire les nombreuses variables en quelques facteurs expliquant le maximum de variance en ordre descendant, l'AF vise principalement à identifier des construits. D'ailleurs, Preacher et MacCallum (2003) recommandent fortement de ne pas utiliser l'ACP à moins d'être spécifiquement intéressé à la réduction de données. En effet, comme les deux types d'analyse ne partagent pas un même calcul de la variance (notamment en ce qui a trait à l'erreur de mesure) utiliser malencontreusement l'ACP comme une AF rend l'interprétation des composantes problématique (Preacher et MacCallum, 2003).

**4) Rotation.** Quant à la rotation, c'est sur le plan de l'interprétation que celle-ci prend tout son

sens. Elle permet en effet d'améliorer, ou de simplifier, l'interprétation des facteurs extraits. Deux types de rotation sont possibles : orthogonale et oblique. La rotation orthogonale oblige les facteurs à être non corrélés (orthogonaux, ou indépendants) alors que la rotation oblique n'a pas cette restriction et autorise la corrélation entre les facteurs. Dans leur article, Preacher et MacCallum (2003) précisent que de façon générale, si le chercheur ne connaît pas la nature des liens entre les facteurs, il n'y a aucune raison de présumer qu'ils sont indépendants. Il est ainsi toujours préférable de présumer la non-indépendance dans ce genre de situation. Dans leur ouvrage, Tabachnick et Fidell (2013, p. 642) affirment qu'une rotation orthogonale facilite l'interprétation, la description et la publication des résultats, mais insistent sur le fait qu'elle force la réalité, à moins que le chercheur soit convaincu de l'indépendance des facteurs. Pour leur part, Pedhazur et Schmelkin (1991, p. 615) vont plus loin et ajoutent que les solutions orthogonales (rotation), malgré leur simplicité, sont dans la plupart des cas des représentations naïves et irréelles des phénomènes sociocomportementaux. La question cruciale est donc celle-ci : les éléments du construit multidimensionnel proposé sont-ils corrélés entre eux ? Si la réponse à cette question n'est pas explicite, il est plutôt recommandé d'effectuer les deux types de rotation et de considérer la rotation orthogonale seulement si la corrélation entre les facteurs est négligeable (Pedhazur et Schmelkin, 1991). Dans le cas contraire, une rotation oblique fournit une bien meilleure information. Il est important de mentionner que les facteurs ne seront pas nécessairement corrélés en utilisant une rotation oblique. En effet, Tabachnick et Fidell (2013) rapportent que souvent, en fait, les facteurs ne sont pas corrélés et alors le chercheur présente la rotation orthogonale, plus simple.

**5) Méthodes d'extraction.** Lorsque le choix du chercheur s'arrête sur une analyse factorielle (AF) plutôt que sur une analyse en composante principale (ACP), plusieurs méthodes d'extraction sont alors offertes par les logiciels statistiques spécialisés. Par exemple, celles offertes par IBM SPSS sont présentées au tableau 1.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des composantes principales (Principal components) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cette option apparaît au menu, mais correspond en fait à l'ACP</li> </ul> </li> <li>▪ Factorisation en axes principaux (Principal axis factoring)</li> <li>▪ Alpha de Cronbach (Alpha factoring)</li> <li>▪ Factorisation en projection (Image factoring)</li> <li>▪ Méthode des moindres carrés non pondérés (Unweighted least squares factoring)</li> <li>▪ Méthode des moindres carrés généralisés (Generalized (weighted) least squares factoring)</li> <li>▪ Méthode du maximum de vraisemblance. (Maximum likelihood factor extraction)</li> </ul>
---

Tableau 1 – Exemples de méthodes d'extraction en analyse factorielle (IBM SPSS)

Quoique chacune de ces méthodes d'extraction pour l'AF possède ses particularités, le choix de l'une ou l'autre peut devenir un exercice futile, car l'impact de ces différences est peu documenté et en pratique les résultats peuvent être similaires peu importe la méthode utilisée, sous certaines conditions (Tabachnick et Fidell, 2013). En effet, ceci est particulièrement vrai lorsque le nombre de variables est grand et qu'il existe de fortes corrélations entre certaines d'entre elles, lorsque le nombre de facteurs est le même entre les méthodes et que ce nombre est décidé avec soin, et que la qualité des représentations (« communalités ») des variables est similaire. Bref, lorsqu'une solution factorielle est stable, elle le demeure, peu importe la méthode d'extraction (ou de rotation) utilisée. De plus, les différences qui ressortent entre les méthodes après

l'extraction ont tendance à disparaître à la suite d'une rotation (Tabachnick et Fidell, 2013). Les méthodes d'AF largement utilisées par les chercheurs sont la « factorisation en axes principaux » et le « maximum de vraisemblance » (McNeish, 2017).

**6) Méthode de rotation.** Un dernier point, la rotation. Ici encore, plusieurs options s'offrent aux chercheurs et elles présentent chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Selon le logiciel statistique utilisé, ces choix peuvent varier. En ce qui concerne IBM SPSS, les options offertes sont présentées au tableau 2, et ce, autant pour l'ACP que pour l'AF.

Orthogonales	Obliques
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Varimax</li> <li>▪ Quartimax</li> <li>▪ Equamax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oblimin</li> <li>▪ Promax</li> </ul>

Tableau 2 – Exemples de méthodes de rotation en analyse factorielle (IBM SPSS)

Le choix d'une méthode de rotation dépend du type d'analyse effectuée. Par exemple, la méthode Varimax s'est historiquement avérée adaptée comme approche analytique afin d'obtenir des facteurs orthogonaux, c'est-à-dire qui ne sont pas corrélés entre eux (Hair, 2010). Malgré la popularité de la rotation Varimax et comme les outils statistiques sont beaucoup plus performants et accessibles que par le passé, Preacher et McCallum (2003) recommandent d'éviter l'utilisation d'une rotation ortho-

gonale de façon systématique en toutes circonstances et propose plutôt l'utilisation d'une rotation oblique, car les facteurs sont rarement non corrélés dans les études empiriques. L'une des meilleures méthodes semble être Oblimin (Tabachnick et Fidell, 2013) et de ce fait, celle-ci est fréquemment utilisée par les chercheurs.



Enfin, pour Pedhazur et Schmelkin (1991) la rotation de composantes (ici l'ACP) de même que le fait d'y associer une signification ne font pas de sens en soi, même si cela est possible, car la rotation a pour objectif d'améliorer l'interprétation des variables regroupées alors que l'ACP vise essentiellement la réduction de données. Pourtant, certains ouvrages de référence consultés (Hair, 2010; Tabachnick et Fidell, 2013) ne semblent pas faire explicitement mention de cette mise en garde sur la rotation en ACP.

## Conclusion

En conclusion, pour répondre à la question de départ, oui il est possible d'effectuer une rotation oblique lors d'une extraction en composantes principales. Néanmoins, dans la mesure où l'ACP vise principalement la réduction de données et non

l'identification de construits latents, son utilisation doit être pleinement justifiée. Ce qui pouvait sembler questionnable, au départ, était plutôt l'idée d'effectuer une rotation lors d'une ACP (peu importe le type de rotation). Toutefois, comme cette réserve n'est soulevée que par quelques auteurs et que l'utilisation de rotations en ACP est largement répandue, son utilisation demeure recommandée tout en gardant à l'esprit que l'ACP et l'AF poursuivent des objectifs distincts. Il faut également retenir que la rotation oblique est préférable dans le domaine de la psychologie et des sciences sociales en général, car il existe très souvent des relations entre les concepts étudiés. Compte tenu de ses avantages, il est possible de trouver des défenseurs de la rotation orthogonale, mais il semble que les écrits convergent vers une interprétation plus restrictive de son utilisation.

## NOTE

- 1 Notez que les auteurs Tabachnick et Fidell précisent dans le texte qu'il existe une distinction entre facteur et composante, mais utilisent par la suite uniquement la notion de facteurs afin de minimiser la confusion.

## RÉFÉRENCES

- Barbara, P., Sara, C. et Janine, C. (2013). Work-family and work-life pressures in Australia: advancing gender equality in "good times"? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 594-612. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-11-2012-0100>.
- Bourque, J., Poulin, N., Cleaver, A. F., Noël-Gaudreault, M. et Kalubi, J.-C. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 32(2), 325-344.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>e</sup> éd.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: what we are doing and how can we improve? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51-62. <http://dx.doi.org/10.1080/10447318.2015.1087664>.
- Jean, E. (2015). Les enjeux liés à la collecte de données en ligne : le cas d'une recherche auprès de gestionnaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(272), 13-21.
- McNeish, D. (2017). Exploratory factor analysis with small samples and missing data. *Journal of Personality Assessment*, 99(6), 637-652. <http://dx.doi.org/10.1080/00223891.2016.1252382>.
- Park, H. S., Dailey, R. et Lemus, D. (2002). The use of exploratory factor analysis and principal components analysis in communication research. *Human Communication Research*, 28(4), 562-577. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00824.x>.
- Pedhazur, E. J. et Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach* (édition de l'étudiant). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Preacher, K. J. et MacCallum, R. C. (2003). Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine. *Understanding Statistics*, 2(1), 13-43.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>e</sup> éd.). Boston, MA: Pearson Education.

**Université du Québec  
à Chicoutimi**

# RÉUSSIR

**uqac.ca**



**UQAC**

# « Consommation collaborative » ou la rencontre improbable entre organisations, communautés et individus

Myriam Ertz<sup>a</sup>

Tout est vague à un point que vous n'imaginez même pas,  
jusqu'au moment où vous avez essayé de rendre cette chose précise.  
(Bertrand Russell, auteur, mathématicien et philosophe britannique [1872-1970])

**RÉSUMÉ.** Malgré la multiplication des études empiriques sur le sujet de la consommation collaborative, force est de constater que les bases conceptuelles et théoriques relatives à ce phénomène demeurent relativement faibles. Cette constatation est d'autant plus remarquable eu égard au fait que la jonction entre individus, organisations et communauté, qu'induit la consommation collaborative, a des répercussions profondes sur les circuits marchands conventionnels. Cet article vise à étoffer les fondements théoriques et conceptuels liés au concept de consommation collaborative en l'explorant sous l'angle plus circonscrit des pratiques de mutualisation et de redistribution de biens tangibles, appelées pratiques de seconde vie des objets. L'étude propose ainsi, tout d'abord, une définition de la consommation collaborative, suivie ensuite par l'introduction d'un cadre conceptuel dans lequel s'inscrit le sous-ensemble des pratiques de seconde vie des objets, avant de conclure sur l'impact du phénomène sur le processus du consommateur.

**ABSTRACT.** Despite the multiplication of empirical studies on the topic of collaborative consumption, the conceptual and theoretical bases pertaining to this phenomenon remain rather weak. This observation is even more remarkable considering the fact that the junction between individuals, organizations, and community, entailed by collaborative consumption, has strong repercussions on conventional trading circuits. This article aims at developing the conceptual and theoretical foundations related to the concept of collaborative consumption by exploring the phenomenon under the narrower angle of product second life practices. Therefore, the study proposes, first, a definition of the term collaborative consumption, then followed by the introduction of a conceptual framework in which are anchored the subset of product second life practices. The article concludes with the impact of the phenomenon on the consumer process.

## 1. Définition de la consommation collaborative

### *État des lieux et problématique*

La consommation collaborative (CC) est un terme bien vaste et souvent rattaché à un ensemble de concepts nébuleux et abstraits tels que « l'économie du partage » (*sharing economy*), l'« économie des pairs » (*peer economy*), l'« économie gig » (*gig economy*), l'« économie de plateformes » (*platform economy*), l'« économie des applications » (*app economy*), la « consommation

pair-à-pair » (*peer-to-peer consumption*) (Botsman, 2013; Belk, 2014) ou encore le « capitalisme basé sur la foule » (*crowd-based capitalism*) (Sundararajan, 2016). D'après Botsman (2013, 2015a, 2015b), le concept de consommation collaborative ne serait qu'une composante de la notion plus large d'« économie collaborative » (*Collaborative Economy*), laquelle est définie comme :

Une économie construite sur la base de réseaux d'individus et de communautés connectés par des institutions centralisées, transformant la

<sup>a</sup> Professeure, Ph. D., Adm.A., Université du Québec à Chicoutimi

manière dont nous pouvons produire, consommer, financer, et nous éduquer. (Botsman, 2015a, p. 1, [traduction libre]).

D'après Botsman (2013), l'économie collaborative se subdivise en quatre grands domaines, dont la production collaborative (ex. les Fablab), l'éducation collaborative (ex. la Khan Academy), la finance collaborative (ex. Kiva) et, la consommation collaborative. Lorsque la consommation collaborative est fortement axée sur les technologies, il s'agit de l'économie de partage (ex. Airbnb), et lorsqu'elle est moins fortement axée sur la technologie, il s'agit d'une consommation ancrée sur le territoire (ex. Accorderies).

Cette classification comprend toutefois de nombreux points discutables. Par exemple, les services financiers sont des biens de consommation largement étudiés dans le comportement du consommateur, et constituent classiquement une forme de consommation (Zhu *et al.*, 2012). De même pour l'éducation (Solomon, Zaichkowsky et Polegato, 2011). Seule la production serait distincte, mais là encore, les travaux récents sur le « travail de l'ombre » (*shadow work*) qu'effectuent les consommateurs dans leurs activités de consommation (p. ex. : utiliser un guichet bancaire automatique, faire le plein d'essence) (Lambert, 2015) ou la « prosomption » (*prosumption*) (Ritzer, 2015), suggèrent plutôt que production et consommation ont de plus en plus tendance à se réaliser de manière conjointe, comme le démontre le « libre-service » (Lambert, 2015), la « coproduction » (Prahalad et Ramaswamy, 2000), ou la « personnalisation de masse » (Kaplan et Haenlein, 2006). Botsman (2015b), elle-même, rattache fortement certains pans de la production collaborative à la consommation collaborative, car réalisés de pair-à-pair. Par ailleurs, la notion d'« économie du partage » a été à plusieurs reprises critiquée, car utilisée pour décrire des pratiques qui sont aux antipodes de l'échange désintéressé et intégrateur, induit par la notion de partage (Slee, 2015; Eckhardt et Bardhi, 2015; Schor, 2015; John, 2013). Du fait des contraintes d'espaces de l'article, cette notion ne sera pas traitée ici.

Malgré ces écueils, et devant le vide conceptuel béant sur le sujet, la conceptualisation de Botsman et Rogers (2010) et Botsman (2013,

2015a, 2015b) a toutefois été reprise, et occasionnellement adaptée, par les grands *think tanks* et groupes de pression promouvant la consommation collaborative tels que *OuiShare*, *Shareable*, *Wired*, *The Collaborative Centre on Sustainable Consumption and Production*, *Vision Capitalist*, *Web-Strategist*, *Collaboriamo*, ou *Collaborativeconsumption.com*; mais aussi par des organisations gouvernementales (*Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques [PIPAME]* en France), institutionnelles (*University of California Transportation Center [UCTC]*) ou privées (*PricewaterhouseCooper*, *Nielsen*, *Altimeter*, *Vision Critical*, *Crowd Companies*, *Forbes*, *The Economist*), lesquels ont tous, en raison de leur influence, contribué à la popularisation de cette vision de la consommation collaborative en tant que composante de l'économie collaborative. Malgré les nombreux travaux et développements sur le sujet, une définition scientifique claire de la CC demeure toutefois manquante comme l'a souligné Rachel Botsman, en personne, à travers un article intitulé ironiquement « *The Sharing Economy Lacks a Shared Definition* » (Botsman, 2013). Outre le glissement sémantique du terme de « consommation collaborative » au profit de celui d'« économie du partage », qui n'arrange en rien les choses, l'article offre peu de nouveautés en matière d'assises conceptuelles. Ce n'est pas non plus la vocation première d'un article journalistique. Par conséquent, le besoin d'une définition scientifique adéquate demeure vivace.

#### *Retour aux origines*

Le concept de « consommation collaborative » a initialement été introduit par Felson et Spaeth (1978), bien avant le développement d'Internet, des applications mobiles et des réseaux sociaux, dans une perspective bien différente de celle attribuée aujourd'hui au concept. Dans leur article « *Community structure and collaborative consumption : A routine activity approach* », paru dans la revue *American Behavioral Scientist*, les deux auteurs américains ont basé leur recherche sur les fondements théoriques de l'écologie humaine de Hawley (1950), afin de décrire la consommation collaborative comme des événements où une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques en engageant des activités avec une (ou plusieurs) autre(s) personne(s). Ces travaux ont amené à une définition très large

de la CC comme faisant référence à des événements requérant une forte cooccurrence spatio-temporelle et devant être analysés sous l'angle de la coordination et de la concurrence humaine. Les activités collaboratives peuvent être réalisées en contact direct avec des individus ou non (Felson et Spaeth, 1978). De plus, l'unité d'analyse devrait également se situer au niveau des « consommateurs » (Felson et Spaeth, 1978). Si ce niveau d'analyse s'accorde bien avec la discipline du comportement du consommateur ainsi qu'avec sa mission (Bazerman, 2001), la conceptualisation initiale proposée par Felson et Spaeth (1978) est toutefois trop large et peut inclure des activités aussi triviales que l'utilisation d'une laveuse pour la lessive familiale ou le partage d'un repas entre amis.

De plus, le contexte macro-environnemental de la fin des années 1970 caractérisant la rédaction de cet article est très différent de celui qui s'applique au cours de la seconde décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. Du temps de Felson et Spaeth (1978), c'était le téléphone qui constituait une technologie aux implications déterminantes pour les entreprises et les consommateurs. Internet et les réseaux sociaux ont depuis largement pris le relais. Cette évolution technologique à elle seule donne une dimension tout autre à la consommation collaborative, car elle permet des échanges de tous types de ressources à une échelle inégalée du temps des deux auteurs.

#### *Développements récents*

Des définitions plus récentes ont ainsi été élaborées afin de caractériser le phénomène de la CC actuelle, dans le contexte des sciences de gestion et au-delà. Toutefois, certaines d'entre elles, pour ne pas dire la plupart, demeurent relativement insatisfaisantes. Tout d'abord, la CC a essentiellement été considérée comme un phénomène purement en lien avec le Web (Belk, 2014; Hamari *et al.*, 2015). La définition de Gansky (2010) du concept de « *Mesh* », un dédoublement technologique du concept de CC de Botsman et Rogers (2010), en témoigne notamment. Elle définit « *The Mesh* », comme un vieux concept faisant référence aux ouvertures entre les mailles d'un filet, et qui se rapporterait donc à « un type de réseau permettant à tout nœud [*node*] d'être

relié dans n'importe quelle direction avec n'importe quel autre nœud dans un système » (Gansky, 2010, p. 17, [traduction libre]).

La coopération induite par les technologies Web (p. ex. : *file-sharing* [Giesler, 2006]) a certes formé la matrice des plateformes d'échange facilitées par le Web (Botsman et Rogers, 2010; Gansky, 2010; Airgrain, 2012; Nissanoff, 2006), et a redonné un nouveau souffle à des pratiques considérées comme épiphénoménales à la société de consommation (Botsman et Rogers, 2010; Ritzer, 2014, 2015). Toutefois, les pratiques hors ligne classiques (p. ex. : marché de l'occasion, troc) ne sont pas moins collaboratives que leurs équivalences technocentrées, et ce faisant, posent la question de la validité de leur exclusion de la CC.

De plus, la CC regroupe également des pratiques basées sur la location à titre gratuit ou payant, appelées « Accès » (*Access*) (Bardhi et Eckhardt, 2012), ou plus largement Systèmes de produits services (*Product Service Systems [PSS]*) (Tukker, 2004; Mont, 2002, 2004; Leismann *et al.*, 2013; Fisk, 1973; Ostrom et Hess, 2007; Varian, 2000). Toutefois, la littérature managériale, voire scientifique (Lamberton et Rose, 2012; Belk, 2014), a par trop souvent limité la notion de CC à celle d'Accès, malgré le fait que les pratiques impliquant un transfert de propriété induisent généralement aussi des échanges pair-à-pair et donc collaboratifs, car tout échange avec un humain demande un degré de collaboration quelconque (Hermann et Soiffer, 1984; Bardhi et Arnould, 2005; Sherry, 1990; Belk *et al.*, 1988; Gregson et Crewe, 2003; Stone *et al.*, 1996; Guiot et Roux, 2010).

Certaines conceptualisations excluent également l'échange gratuit du spectre de la consommation collaborative (Belk, 2014). Toutefois, le monde du don a été de manière récurrente identifié comme étant vecteur de socialité, de réciprocité et donc, de collaborativité (Belk et Coon, 1993; Arnould et Rose, 2016; Bajde, 2013; Appadurai, 1986). Son exclusion amputerait donc la CC d'une de ses composantes les plus humaines et les plus importantes, notamment dans les pratiques de délaissement d'objets (Kijiji, 2015, 2016, 2017).

La plupart des études managériales ainsi que de nombreux travaux scientifiques considèrent que les ressources d'entreprises privées mises à la disposition des consommateurs constituent une des facettes de la CC. Ainsi, *Zipcar* (Bardhi et Eckhardt, 2012), *Bixi* (Lamberton et Rose, 2012), ou encore *Car2Go* (Matzler *et al.*, 2015) ont été identifiées comme des formes de CC. Or, il demeure assez difficile de distinguer en quoi ces entreprises diffèrent des entreprises de location classiques telles qu'*AVIS*, *Hertz* ou *Enterprise*. Et dans le cas où elles n'en diffèrent pas, les entreprises de location conventionnelles susmentionnées favoriseraient-elles le partage? Feraient-elles en réalité partie de l'« économie du partage » à leur insu? Si ces considérations peuvent prêter à sourire, elles témoignent de l'incohérence conceptuelle régnant au sein de la recherche scientifique sur le sujet, complexifiant d'autant plus la tâche de classer les modèles d'affaires émergents et les formes de consommation alternatives.

Dans le but de mieux conceptualiser la consommation collaborative, cet article se base sur les développements théoriques récents sur le sujet (Ertz *et al.*, 2016a, 2016b) et réconciliant les différents questionnements soulevés précédemment. Selon ces travaux, la CC :

- (1) Se décline en ligne, mais aussi hors ligne (Botsman et Rogers, 2010; Ertz *et al.*, 2016a).
- (2) Implique des échanges de redistribution avec transfert de droit de propriété (ex. don), mais aussi des échanges de mutualisation sans transfert des droits de propriété (ex. location temporaire) (Botsman et Rogers, 2010; Ertz *et al.*, 2016a; Gansky, 2010; Belk, 2014; Hamari *et al.*, 2015).
- (3) Comprend les échanges payants, de troc, mais aussi les échanges gratuits (Botsman et Rogers, 2010; Ertz *et al.*, 2016a; Gansky, 2010; Hamari *et al.*, 2015).
- (4) Exclut les modèles d'affaires impliquant des ressources détenues et commercialisées par des entreprises privées (ex. compagnies de taxis, hôtels) (Ertz *et al.*, 2016a).

Plusieurs aspects de cette conceptualisation sont une reprise des définitions initiales de Botsman et Rogers (2010), ou de Gansky (2010). La différence principale réside dans l'exclusion des systèmes d'échanges impliquant des ressources organisationnelles. Cette vision comporte des implications majeures puisqu'elle diffère ainsi complètement de nombreux travaux universitaires sur le sujet (Lamberton et Rose, 2012; Bardhi et Eckhardt, 2012; Parkes *et al.*, 2013; Matzler *et al.*, 2015; Ciari *et al.*, 2013). La CC est ainsi définie comme :

L'ensemble des systèmes de circulation de ressources permettant aux consommateurs d'utiliser et de fournir de manière temporaire ou permanente des ressources de valeur à travers une interaction directe avec un autre consommateur ou à travers un médiateur (Ertz *et al.*, 2016b, p. 6, [traduction libre]).

L'affinage conceptuel récent de Ertz et Durif (2017), au sujet des intermédiaires pouvant participer à un échange, amène à remplacer le terme de médiateur par celui d'intermédiaire et à amplifier le fait que les ressources proviennent bien d'autres consommateurs. Un médiateur prend possession d'une ressource et la redistribue de manière temporaire ou permanente en déterminant les termes et les conditions de l'échange. Un intermédiaire, en revanche, ne prend pas possession de la ressource, mais facilite simplement la mise en relation d'échangeurs potentiels, et intervient peu ou pas du tout dans les termes et les conditions de l'échange. La CC est donc définie comme :

L'ensemble des systèmes de circulation de ressources permettant aux consommateurs d'utiliser et de fournir de manière temporaire ou permanente des ressources de valeur à travers une interaction directe avec un autre consommateur ou à travers un intermédiaire.

Une explication plus précise des fondements théoriques de cette définition et, par conséquent, de la manière dont elle diffère de la définition originale de Botsman et Rogers (2010), est développée dans la partie suivante.

## 2. Cadre conceptuel de la consommation collaborative et de la seconde vie des objets

Les divergences conceptuelles esquissées précédemment démontrent bien le vide théorique béant entourant la CC et la nécessité d'y remédier, comme cela sera élaboré dans cette étude. À première vue, il apparaît peu évident d'identifier ce qui fait qu'une pratique est « collaborative » ou non. Est-ce le fait qu'elle soit réalisée de pair-à-pair? Quid alors des achats d'occasion dans une boutique de seconde main? Est-ce alors plutôt le fait qu'elle soit réalisée de manière informelle, ou passant sous le radar des autorités? Quid alors des reventes privées organisées par le gouvernement notamment pour les voitures? Serait-ce encore le fait qu'elle implique uniquement l'accès aux biens? Quid alors de toutes ces pratiques qui permettent d'étendre la vie d'un objet par le transfert de sa propriété?

Cet article utilise la théorie des économies hybrides (Scaraboto, 2015; Perret, 2015; Corciolani et Dalli, 2014; Dalli et Corciolani, 2008; Robert *et al.*, 2014) pour développer une conceptualisation plus approfondie de la CC et ce faisant, de la Seconde Vie des Objets (SVO). Cette approche théorique démontre comment la montée en puissance des échanges informels entre individus, soutenus par le Web, change le rôle traditionnel des intervenants de l'économie, tels que les « consommateurs », et les « intermédiaires ». Le paradigme économique et marketing classique distingue clairement l'organisation/la production, d'un côté, et la société/consommation, de l'autre (Perret, 2015; Robert *et al.*, 2014; Ritzer, 2015; Lambert, 2015). En somme, d'une part, on retrouve les organisations (p. ex. : entreprises, distributeurs, détaillants) et de l'autre, les consommateurs (Perret, 2015; Scaraboto, 2015). Les consommateurs achètent et consomment les biens que produisent et distribuent les organisations. La CC, en revanche, bouscule ce paradigme fondé sur une conceptualisation dichotomique (production ou consommation), moderniste, essentialiste et discrète.

Ainsi, pour analyser la CC, il convient plutôt d'utiliser les apports conceptuels récents qui suggèrent une vision anti-essentialiste et continue des échanges. Cette perspective implique plutôt

de considérer l'économie comme un ensemble de systèmes de circulation de ressources (Arnould et Rose, 2016; Bajde, 2013). Dans ces systèmes, il y a « enchâssement » plutôt que « distinction » entre production et consommation (Corciolani et Dalli, 2014; Dalli et Corciolani, 2008; Perret, 2015; Laville, 2008; Lessig, 2008), d'où la notion d'économie *hybride* (Scaraboto, 2015; Arsel et Dobscha, 2011; Corciolani et Dalli, 2014), dans laquelle les échanges entre individus sont ramenés au premier plan, alors que les organisations font plutôt office d'intermédiaires (Tussyadiah, 2015; Airgrain, 2012; Nissanoff, 2006).

Le consommateur n'est plus uniquement acheteur-consommateur, mais intervient également dans la chaîne de production de valeur d'une organisation. Il produit et commercialise ses propres biens ou encore échange des biens pré-acquis directement avec d'autres consommateurs (Scaraboto, 2015; Perret, 2015; Corciolani et Dalli, 2014; Dalli et Corciolani, 2008; Arnould et Rose, 2016; Tussyadiah, 2015; Airgrain, 2012; Nissanoff, 2006; Robert *et al.*, 2014). Ainsi, dans la CC, il est plus approprié de parler d'« utilisateur » que de « consommateur ». De plus, l'individu est également « fournisseur », à travers la provision de ressources au sens large (CC) (Ertz *et al.*, 2016b). La capacité des consommateurs d'endosser un double rôle d'utilisateur *et* de fournisseur constitue donc le critère permettant d'identifier si un système de circulation de ressource particulier, relève de la CC ou non. Ce n'est pas le cas des *Car2Go*, *Bixi* et autres *Zipcar*, malgré leurs vertus intrinsèques en matière de mobilité et de durabilité.

Le tableau 1 définit plus particulièrement les rôles d'utilisateur et de fournisseur. Un « intermédiaire facilitateur » constitue un facilitateur de l'échange qui n'intervient pas dans les modalités d'échange d'une ressource et ne prélève pas de commission sur cet échange (p. ex. : *Kijiji*). D'autres exemples incluent *eBay* ou la section des biens usagés d'*Amazon*, et à un niveau plus local, *LesPAC* et les municipalités ou organismes communautaires organisant des brocantes ou des marchés aux puces. En revanche, un « intermédiaire médiateur » fait référence à une entité qui gère la relation d'échange d'une ressource entre un utilisateur et un fournisseur et en prélève une

ressource. Par exemple, la plateforme *AmigoExpress* met en relation des utilisateurs souhaitant se déplacer et des fournisseurs qui offrent des solutions de transport à d'autres moyennant une somme d'argent. La plateforme se charge toutefois de l'ensemble du processus d'échange y compris de la mise en relation d'un utilisateur

particulier avec un fournisseur spécifique en échange, des modalités d'échange en plus du prélèvement d'une contrepartie sur l'échange réalisé. D'autres exemples comprennent *Uber* ou *Airbnb*, et à un niveau plus local, *Les Accorderies*, *Minitrade* ou *Renaissance*, lesquels impliquent tous des échanges de ressources de consommateurs.

	Utilisateur	Fournisseur
Fonction	Cherche à utiliser une ressource fournie soit directement, par un autre consommateur (c.-à.-d. le fournisseur), soit indirectement à travers la médiation d'une organisation comme un « intermédiaire facilitateur » ou un « intermédiaire médiateur » (à but lucratif ou non)	Fournit une ressource spécifique soit directement, à un consommateur (c.-à.-d. l'utilisateur), soit indirectement à travers un « intermédiaire facilitateur » ou un « intermédiaire médiateur » (à but lucratif ou non)
Action	<p>« Utilisation » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redistribution : achat de seconde main (en incluant l'achat de produits remis à neuf ou en état), réception de don, troc;</li> <li>- Mutualisation : location/emprunt/accès à une ressource à titre gratuit ou pour une compensation (en excluant l'accès aux ressources provenant uniquement d'entreprises)</li> </ul>	<p>« Provision » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redistribution : vente d'occasion, don, troc (en incluant les programmes de reprise avec une organisation);</li> <li>- Mutualisation : location/prêt d'une ressource à titre gratuit ou pour une compensation</li> </ul>

**Tableau 1 – Définition de l'utilisateur et du fournisseur**  
Source : adapté de Van de Walle et al. (2012), et Ertz et al. (2016a, b).

À partir des notions d'intermédiaire (facilitateur et médiateur), la CC peut être mieux appréhendée selon la perspective plus large de « systèmes de circulation de ressources » empruntée à Arnould et Rose (2016). En accord avec une vision non-essentialiste (Arnould et Rose, 2016) de la CC, la collaboration n'est pas présente à des niveaux identiques à travers différents systèmes de circulation de ressources. Il

y aurait plutôt différents niveaux d'intensité collaborative, lesquels peuvent toutefois se regrouper sous quatre configurations génériques, telles que présentées dans les colonnes 2 à 5 du tableau 2. La dernière colonne démontre comment la consommation classique se distingue par rapport aux différents niveaux de CC.



	Collaboration pure	Collaboration facilitée	Collaboration de médiation		Consommation classique
			Collaboration d'utilisation	Collaboration de délaissement	
Processus	Utilisateur et fournisseur sont des consommateurs qui échangent une ressource	L'acquéreur et le délaisseur sont des consommateurs qui échangent une ressource	L'acquéreur utilise une ressource fournie par le fournisseur à travers un médiateur	Le fournisseur fournit une ressource à un utilisateur par l'entremise d'un médiateur	Le consommateur achète un bien commercialisé par une entreprise
Exemple de processus	L'achat d'une télévision d'occasion lors d'une vente-débarras	L'achat d'une télévision d'occasion par l'entremise de <i>Kijiji</i>	L'achat d'une télévision d'occasion dans un magasin de seconde main (ex. <i>Friprix</i> )	La vente ou le don d'une télévision d'occasion à un magasin de seconde main (ex. <i>Friprix</i> )	L'achat d'une télévision neuve chez <i>Best Buy</i>
Type d'échange	C2C	C2C	O2C	C2O	B2C
Rôle possible du consommateur	Utilisateur et fournisseur	Utilisateur et fournisseur	Utilisateur	Fournisseur	Acheteur-consommateur
Présence d'un intermédiaire facilitateur	Non	Oui	Non	Non	Non
Présence d'un intermédiaire médiateur	Non	Non	Oui	Oui	Non

*Note* : C2C = Consommateur à consommateur; O2C = Organisation à consommateur; C2O = Consommateur à organisation; B2C = Entreprise à consommateur.

**Tableau 2 – Niveaux d'intensité collaborative**

Source : adapté de Ertz *et al.* (2016a, 2016b).

*Collaboration pure.* Fait référence aux échanges pair-à-pair dans lesquels les individus échangent directement une ressource spécifique, sans aucun intermédiaire, qu'il soit facilitateur ou médiateur. Les exemples incluent les marchés aux puces, brocantes, ventes-débarras et autres événements ponctuels ou réguliers permettant des échanges directs entre consommateurs.

*Collaboration facilitée.* Indique des échanges pair-à-pair dans lesquels les individus peuvent échanger

une ressource spécifique par l'entremise d'un intermédiaire facilitateur, typiquement un site Internet, ou encore les divers organismes communautaires ou municipaux, permettant de mettre en relation l'acquéreur et le délaisseur.

*Collaboration d'utilisation.* Cette perspective fait référence à l'utilisation d'une ressource rendue disponible par un médiateur. La ressource en question a toutefois été fournie par un individu fournisseur auprès du médiateur. Par exemple,

les produits neufs tels que les peintures ou les produits de beauté neufs commercialisés au sein des centres de don *Renaissance* impliquent un niveau de collaboration nulle puisqu'ils sont neufs, approvisionnés par des entreprises, et n'ont donc pas été fournis par des individus. En revanche, l'achat d'un ordinateur remis à neuf chez *Best Buy* constitue une forme de collaboration d'acquisition puisque le bien a dû initialement être délaissé par un individu fournisseur auprès de l'intermédiaire médiateur *Best Buy* avant d'être remis à neuf et revendu à un quelconque utilisateur.

*Collaboration de provision.* Le corollaire de la collaboration d'utilisation. Il s'agit de la provision d'une ressource auprès d'un intermédiaire médiateur, lequel redistribuera la ressource en question à des utilisateurs potentiels. Un consommateur pourrait donner ou revendre un produit à un magasin de seconde main ou encore rapporter un produit électronique utilisé chez *Best Buy*, pour être revendu à d'autres consommateurs (produits reconditionnés).

*Consommation classique.* Il s'agit de la consommation classique – y compris locale, éthique, verte, citoyenne, écologique, équitable, responsable ou autre – au cœur de la littérature marketing. Un consommateur achète un bien neuf avec de l'argent auprès d'un commerçant.

La prochaine section identifie plus en détail le processus du consommateur sous-jacent à ces formes de collaboration.

### 3. Le processus du consommateur

#### *Consommation conventionnelle et « délégation »*

La « collaboration pure » (C2C) est l'exact opposé de la « consommation conventionnelle » (B2C). Toutefois, force est de constater que dans les échanges collaboratifs interviennent souvent de nombreux intermédiaires censés faciliter les échanges, tels que des plateformes Web (ex. Kijiji) ou des applications mobiles (ex. Uber), entres autres. La perspective dichotomique entreprise versus consommateur est donc peu appropriée à l'examen de la multiplicité des configurations d'échanges possibles dans la consommation collaborative (CC). Il importe donc d'adopter une perspective mieux adaptée à ces

échanges, afin de comprendre le processus du consommateur dans les divers cas possibles.

Selon des apports théoriques récents, le marché ne serait rien d'autre qu'un « réseau dense de mécanismes et d'opérations, permettant aux acteurs de coordonner leurs actions » (Callon, 1998, dans Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008, p. 58, [traduction libre]). Ces différents mécanismes font, par exemple, référence aux marques, aux labels, au prix (Callon *et al.*, 2003, dans Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008, p. 58), à la publicité, au merchandising, à la conception du produit ou encore à l'espace de détail disponible (Dubuisson-Quellier, 2006). Ces différents éléments concourent ainsi à la « traduction » du jargon, des procédures et des systèmes organisationnels de la production en des concepts et idées compréhensibles pour le consommateur lambda. Ces éléments lui permettent de faire le lien entre le monde de la production et celui de la consommation.

Dans le contexte du marché, les consommateurs se reposent fortement sur ces mécanismes pour prendre leurs décisions d'achat, comme en témoigne l'importance du champ de recherche du *branding* ou du commerce de détail. Ce phénomène peut être plus largement désigné sous le terme de « délégation », à travers lequel les consommateurs délèguent aux organisations une variété de fonctions dont ils ne peuvent pas ou ne souhaitent pas s'investir, telles que les opérations de production, de distribution, de sélection ou de contrôle, typiquement l'apanage des entités industrielles (Dubuisson-Quellier, 2006; Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008). La notion de « délégation » peut par ailleurs être rapprochée de la notion d'« action collective individualisée » (Micheletti, 2003; Micheletti *et al.*, 2004, dans Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008), tels que le « consumérisme politique » ou la « consommation engagée », à travers lesquels les consommateurs votent ou protestent au moyen de leur chariot de course, mais sans s'engager beaucoup plus substantiellement par ailleurs (Wallner, 2012, p. 95). Plus spécifiquement, le commerce équitable, la consommation verte, ou la consommation locale dénuée d'implication du consommateur dans les processus de production/distribution/promotion peuvent être rapprochés de la notion de « délégation » (Dubuisson-Quellier,

2006). Le processus des consommateurs en situation de consommation conventionnelle correspond donc à une délégation.

### *Consommation collaborative et (quasi-)émancipation*

Contrairement à la consommation classique, laquelle peut inclure la consommation éthique (Goodman, 2004; Wallner, 2012), la CC diverge, dans le sens où le consommateur, l'individu, peut intervenir dans la chaîne de création de valeur, soit en amont par la coproduction, la coconception (Ritzer, 2014; Schau *et al.*, 2009), ou l'approvisionnement (Gregson et Crewe, 2003; Belk *et al.*, 1989; Nissanoff, 2006), ce qui a été désigné sous le terme « provision »; soit en aval par l'obtention (Botsman et Rogers, 2010), ce qui a été dénommé « utilisation ». Ces nouveaux consommateurs dits « prosommateurs » (Ritzer, 2014) ou « consomarchands/consommerçants » (Lemaître et de Barnier, 2015), collaborent avec des entités initialement considérées comme incommensurablement éloignées, telles que les organisations, ou considérées comme non pertinentes telles que les consommateurs, afin de créer des systèmes de circulation de ressources nouveaux. Le rôle classique des intermédiaires conventionnels s'en retrouve bousculé, provoquant la controverse, comme en font foi les critiques et conflits récurrents impliquant les grands joueurs de la CC tels qu'*Uber* ou *Airbnb*.

Les consommateurs ne sont plus simplement dans un mode de « délégation », mais jouissent également d'une « émancipation », puisqu'ils peuvent désormais passer *de l'autre côté du miroir* et effectuer eux-mêmes de nombreuses tâches, non pas en tant qu'employés formels, mais en tant qu'individus, consommateurs, contractuels, producteurs, ou travailleurs autonomes (Ritzer, 2015; Lambert, 2015; Ertz *et al.*, 2016a, b).

Le concept d'« émancipation » a été développé dans le domaine du commerce équitable et de la

consommation locale (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008). D'un côté, les consommateurs peuvent reléguer l'achat éthique ou local à un label, une marque ou tout autre mécanisme utile, ce qui suppose une « délégation ». De l'autre, ils peuvent également s'émanciper de la « délégation » en devenant eux-mêmes des acteurs de provision et de délaissement, notamment à travers les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), en France, en s'impliquant davantage dans le processus de production/distribution/promotion des aliments, en négociant, voire en collaborant directement avec les producteurs (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008).

La CC, en revanche, exclut intrinsèquement la délégation puisqu'elle est contraire à la collaboration. En effet, la CC correspond à un système de circulation des ressources permettant une permutation du rôle d'utilisateur avec celui de fournisseur, s'accorde mal avec le processus de « délégation », propre à la consommation conventionnelle. La CC conjugue plutôt, d'une part, l'« émancipation », en permettant des échanges directs entre consommateurs, et d'autre part, ce que nous appellerons la « quasi-émancipation » (Ertz *et al.*, 2016a, b), en intégrant également les mécanismes marchands classiques, lorsque des intermédiaires (p. ex. : plateforme, magasin de seconde main) interviennent dans les échanges de consommateurs à consommateurs et permettent de cimenter ceux-ci en des réseaux d'échange de plus grande ampleur (p. ex. : communautés). Par conséquent, la CC impliquant l'absence d'intermédiaire fait référence à l'« émancipation » alors que la présence d'intermédiaire reflète la configuration des mécanismes de marché classiques et fait ainsi référence à de la « quasi-émancipation », si l'on voit le verre à moitié plein, ou à de la « quasi-délégation », si on voit le verre à moitié vide. On préférera la notion de quasi-émancipation. Le tableau 3 fournit un résumé de ces trois processus du consommateur.

Processus du consommateur	Niveau d'intensité collaborative	Application à la CC
Délégation	Consommation classique	<p>S'applique surtout dans les pratiques de consommation classiques (achat neuf) et dans les études sur la consommation (Bajde, 2013).</p> <p>Établit une distinction nette entre « organisations/production » et « société/consumation » (Perret, 2015; Robert et al., 2014); entre « économies de marché » (<i>market economies</i>) et « économies de non-marché » (<i>nonmarket economies</i>) (Scaraboto, 2015).</p> <p>Basée sur les mécanismes de marché (Kjellberg, 2007; Cochoy, 2007; Dubuisson-Quellier, 2000) : les consommateurs du côté de la « société/consumation » ne peuvent que déléguer l'approvisionnement de ressources à la sphère « organisations/production » et avoir exclusivement recours à la consommation classique.</p> <p>Les consommateurs se basent sur les informations diffusées par les organisations telles que la publicité, le texte, les logos, les labels, les marques, ou tout autre moyen d'information afin de choisir parmi la vaste quantité de biens qui leur sont offerts (Miller, 1987, 1998).</p> <p>D'après cette perspective, les consommateurs ne peuvent acquérir ou déléguer un bien. Ils ont donc recours aux organisations marchandes pour obtenir les biens souhaités.</p>
Émancipation	Collaboration pure	<p>Les consommateurs émancipés sont libres de collaborer directement les uns avec les autres (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008).</p> <p>Au moyen d'assemblages coconstitués, ils organisent, arrangent et négocient de manière informelle les modalités de production, de distribution ou de consommation d'un bien (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004, 2008).</p> <p>D'après cette perspective, les consommateurs peuvent échanger directement avec d'autres consommateurs.</p>
Quasi-émancipation	Collaboration facilitée ou collaboration de médiation	<p>Les consommateurs traitent avec un intermédiaire (facilitateur ou médiateur) afin d'utiliser ou de fournir une ressource.</p> <p>L'émancipation reste très limitée dans le cas de la collaboration de médiation, puisque c'est ultimement la partie tierce qui est responsable du succès de l'échange de la ressource avec d'autres consommateurs. Le médiateur conserve un niveau de contrôle sur le processus de distribution. D'après cette perspective, les consommateurs peuvent fournir leurs biens à un commerçant qui recommercialisera ce bien à d'autres consommateurs, appelés utilisateurs.</p> <p>Dans le cas de la collaboration facilitée, la partie tierce n'intervient pas directement dans l'échange, mais contribue à la mise en relation des échangeurs. Ces derniers sont ainsi dépendants du facilitateur pour pouvoir, à tout le moins, accéder l'un à l'autre.</p>

Tableau 3 – Les processus du consommateur dans la consommation collaborative et la seconde vie des objets

Source : adapté de Ertz et al. (2016b).

Ces trois processus du consommateur (délégation, émancipation et quasi-émancipation) peuvent être considérés comme un continuum allant de la délégation à l'émancipation et avec la quasi-émancipation au centre. Ce spectre peut ensuite être opposé à un second axe de distance sociale perçue (Sahlins, 1972 dans Arnould et Rose, 2016). Les distances sociales plus courtes impliquent des processus ayant lieu avec la famille, les amis ou les proches, et ensuite avec les connaissances (Price *et al.*, 2000; Curasi *et al.*, 2004); alors que les distances sociales plus larges font référence à de la collaboration avec des étrangers (Lastovicka et Fernandez, 2005).

## Conclusion

Cet article avait principalement pour objectif de présenter une définition de la consommation collaborative ainsi que de proposer des assises conceptuelles sur lesquelles penser la consommation collaborative. Les pratiques de consommation collaboratives sont mouvantes et dynamiques, mais l'apport conceptuel offert dans cet article permet de mieux cerner ces nouveaux modèles d'affaires combinant forces organisationnelles et puissance des réseaux communautaires. Les recherches futures pourraient s'atteler à enrichir, à confirmer empiriquement ou à affiner les éléments proposés dans cet article.

## RÉFÉRENCES

- Airgrain, P. (2012). *Sharing: Culture and the economy in the Internet age*. Amsterdam, Pays-Bas: Amsterdam University Press.
- Appadurai, A. (1986). *The social life of things: Commodities in cultural perspective*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Arnould, E. J. et Rose, A. S. (2016). Mutuality: Critique and substitute for Belk's "sharing". *Marketing Theory*, 16(1), 75-99.
- Arsel, Z. et Dobscha, S. (2011). Hybrid pro-social exchange systems: the case of freecycle. *Advances in Consumer Research*, 39, 66-67.
- Bajde, D. (2013). Consumer culture theory (re)visits actor-network theory. *Marketing Theory*, 13(2), 227-242.
- Bardhi, F. et Arnould, E. J. (2005). Thrift shopping: combining utilitarian thrift and hedonic treat benefits. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(4), 223-233.
- Bardhi, F. et Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: the case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.
- Bazerman, M. H. (2001). Consumer research for consumers. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 499-504.
- Belk, R. W. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. Doi : 10.1016/j.jbusres.2013.10.001.
- Belk, R. W. et Coon, G. S. (1993). Gift giving as agapic love: an alternative to the exchange paradigm based on dating experiences. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 393-417.
- Belk, R. W., Sherry, J. F. et Wallendorf, M. (1988). A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 449-470.
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. Fast Company. Repéré à <https://www.fastcoexist.com/3067443/patagonia-wants-to-refurbish-your-old-clothes-and-sell-them-to-someone-else>.
- Botsman, R. (2015a). Defining the sharing economy: what is collaborative consumption – and what isn't. Repéré à <https://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>.
- Botsman, R. (2015b). The sharing economy: dictionary of commonly used terms. Repéré à <http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/>.
- Botsman, R. et Rogers, R. (2010). *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*. New York, NY: Penguin Press.
- Ciari, F., Schuessler, N. et Axhausen, K. W. (2013). Estimation of carsharing demand using an activity-based microsimulation approach: model discussion and some results. *International Journal of Sustainable Transportation*, 7(1), 70-84.

- 
- Cochoy, F. (2007). A sociology of market-things: on tending the garden of choices in mass retailing. *The Sociological Review*, 55(2), 109-129.
- Cochoy, F. et Dubuisson-Quellier, S. (2000). Introduction : les professionnels du marché – vers une sociologie du travail marchand. *Sociologie du Travail*, 42(3), 359-368.
- Corciolani, M. et Dalli, D. (2014), “Gift-giving, sharing and commodity exchange at Bookcrossing.com : new insights from a qualitative analysis,” *Management Decision*, 52(4), 755-776.
- Curasi, C. F., Price, L. L. et Arnould, E. J. (2004), “How individuals' cherished possessions become families' inalienable wealth,” *Journal of Consumer Research*, 31(3), 609-622.
- Dalli, D. et Corciolani, M. (2008). Collective forms of resistance: The transformative power of moderate communities. Evidence from the BookCrossing case. *International Journal of Market Research*, 50(6), 757-775.
- Dubuisson-Quellier, S. (2006). Pluralité des formes d'engagement des consommateurs sur les marchés : le cas des produits issus du commerce équitable. Repéré à <http://symposcience.lyon.cemagref.fr/exl-doc/colloque/ART-00001962.pdf>.
- Dubuisson-Quellier, S. et Lamine, C. (2004). Faire le marché autrement : l'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs. *Sciences de la Société*, 144-167. Paris, France : Presses Universitaires du Midi.
- Dubuisson-Quellier, S. et Lamine, C. (2008). Consumer involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes. *GeoJournal*, 73(1), 55-65.
- Eckhardt, G. M. et Bardhi, F. (2015). The sharing economy isn't about sharing at all. *Harvard Business Review*. Repéré à <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>.
- Ertz, M., et Durif, F. (2017). Définition de la consommation collaboration et des concepts associés. Dans A. Decrop (éd.), *La consommation collaborative : Enjeux et défis de la nouvelle société du partage* (p. 33-54). Bruxelles : De Boeck.
- Ertz, M., Durif, F. et Arcand, M. (2016a). Collaborative consumption or the rise of the two-sided consumer. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 195-209.
- Ertz, M., Durif, F. et Arcand, M. (2016b). Collaborative consumption: conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23.
- Felson, M. et Spaeth, J. L. (1978). Community structure and collaborative consumption: a routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624.
- Fisk, G. (1973). Criteria for a theory of responsible consumption. *Journal of Marketing*, 37(April), 24-31. Doi : 10.2307/1250047.
- Gansky, L. (2010). *The mesh: why the future of business is sharing*. New York, NY: Penguin Press.
- Gielser, M. (2006). Consumer gift systems. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 283-290.
- Goodman, M. K. (2004). Reading fair trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods. *Political Geography*, 23, 891-915.
- Gregson, N. et Crewe, L. (2003). *Second-hand cultures*. Oxford, UK : Berg.
- Guiot, D. et Roux, D. (2010). A second-hand shoppers' motivation scale: antecedents, consequences, and implications for retailers. *Journal of Retailing*, 86(4), 355-371. Doi : 10.1016/j.jretai.2010.08.002.
- Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hawley, A. H. (1950). *Human ecology: A theory of community structure*. Chicago, MI: The Ronald Press Company.
- Herrmann, G. M. et Soiffer, S.M. (1984). For fun and profit. *Urban Life*, 12(4), 397-421.
- John, N. A. (2013). The social logics of sharing. *The Communication Review*, 16(3), 113-131.
- Kaplan, A. M. et Haenlein, M. (2006). Towards a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization. *Journal of Product Innovation Management*, 23(2), 168-182.

- Kijiji (2015, 21 mars). Indice Kijiji de l'économie de seconde main 2015. Repéré à <http://consommationresponsable.kijiji.ca/wpcontent/uploads/2015/01/Indice-Kijiji.pdf>.
- Kijiji (2016, 21 mars). Indice Kijiji de l'économie de seconde main 2016. Repéré à <http://consommationresponsable.kijiji.ca/wpcontent/uploads/2016/02/Indice-Kijiji-rapport-2016.pdf>.
- Kijiji (2017, 21 mars). Indice Kijiji de l'économie de seconde main 2017. Repéré à <http://consommationresponsable.kijiji.ca/wpcontent/uploads/2016/02/Indice-Kijiji-rapport-2016.pdf>.
- Kjellberg, H. (2007). The death of a salesman? Reconfiguring economic exchange in Swedish post-war food distribution. *The Sociological Review*, 55(2), 65-91.
- Lambert, C. (2015). *Shadow work: the unpaid, unseen jobs that fill your day*. Berkeley, CA : Counterpoint.
- Lamberton, C. P. et Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125. Doi : <http://dx.doi.org/10.1509/jm.10.0368>.
- Lastovicka, J. L., et Fernandez, K. V. (2005). Three paths to disposition : the movement of meaningful possessions to strangers. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 813-823.
- Laville, J.-L. (2008). Travail : La nouvelle question politique. *Revue du MAUSS*, 18.
- Leismann, K., Schmitt, M., Rohn, H. et Baedeker, C. (2013). Collaborative consumption: towards a resource-saving consumption culture. *Resources*, 2(3), 184-203. Doi : 10.3390/resources2030184.
- Lemaitre, N. et De Barnier, V. (2015). Quand le consommateur devient commerçant : motivations, production d'expérience et perspectives. *Décisions Marketing*, 78(avril-juin), 11-28.
- Lessig, L. (2008). *REMIX : making art and commerce thrive in the hybrid economy*. New York, NY: Penguin Press.
- Matzler, K., Veider, V. et Kathan, W. (2015). Adapting to the sharing economy. *MIT Sloan Management Review*. Repéré à <http://sloanreview.mit.edu/article/adapting-to-the-sharing-economy/>.
- Mont, O. K. (2002). Clarifying the concept of product-service system. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237-245.
- Mont, O. K. (2004). *Product-service systems: Panacea or myth?* (Thèse de doctorat, Université de Lund, Suède) Repéré à <https://lup.lub.lu.se/search/publication/467248>.
- Nissanoff, D. (2006). *Future Shop: how the new auction culture will revolutionize the way we buy, sell, and get the things we really want*. New York, NY: The Penguin Press.
- Ostrom, E. et Hess, C. (2007). Private and common property rights. Atelier en théorie politique et analyse politique. University d'Indiana. Repéré à <http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=sul>.
- Parkes, S. D., Marsden, G., Shaheen, S. A. et Cohen, A. P. (2013). Understanding the diffusion of public bikesharing systems: evidence from Europe and North America. *Journal of Transport Geography*, 31, 94-103.
- Perret, B. (2015). De la propriété à l'usage. *Esprit*, 7, 30-39.
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. Repéré à [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/coopting\\_customer\\_competence.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/coopting_customer_competence.pdf).
- Price, L. L., Arnould, E. J. et Curasi, C. F. (2000). Older consumers' disposition of special possessions. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 179-201.
- Ritzer, G. (2014). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, 14(1), 3-24.
- Ritzer, G. (2015). Prosumer capitalism. *The Sociological Quarterly*, 56(3), 413-445.
- Robert, I., Binninger, A. S. et Ourahmoune, N. (2014). La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité. *Développement durable et territoires*, 5(1), 1-30.
- Scaraboto, D. (2015). Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-176.

- 
- Schau, H. J., Muñiz, A. M. et Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Schor, J. B. (2015). The sharing economy: reports from stage one. Working paper. Boston College. Repéré à [http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas\\_sites/sociology/pdf/TheSharingEconomy.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas_sites/sociology/pdf/TheSharingEconomy.pdf).
- Sherry, J. F. (1990). A Sociocultural analysis of a midwestern american flea market. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 13-30.
- Slee, T. (2016). *What's yours is mine: against the sharing economy*. New York, NY: OR Books.
- Solomon, M. R., Zaichkowsky, J. L. et Polegato, R. (2011). *Consumer behaviour (5th Canadian edition)*. Boston, MA: Pearson.
- Stone, J., Horne, S. et Hibbert, S. (1996). Car boot sales: a study of shopping motives in an alternative retail format. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24(11), 4-15.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246-260.
- Tussyadiah, I. P. (2015, dir.). An exploratory study on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel. Dans I. P. Tussyadiah (dir.). *Information and Communication Technologies in Tourism* (p. 817-830). Cham, Suisse: Springer International Publishing.
- Van de Walle, I., Hébel, P. et Siounandan, N, (2012). Les secondes vies des objets : Les pratiques d'acquisition et de délaissement des produits de consommation. *CRÉDOC, Cahier de Recherche* n° 290.
- Varian, H. R. (2000). Buying, sharing and renting information goods. *The Journal of Industrial Economics*, 48(4), 473-488.
- Wallner, T. (2012). Will self-regulating consumption ethics lead to new business paradigms? *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 9(2), 109-125. Doi : 10.1386/jots.9.2.109\_1.
- Zhu, R., Dholakia, U. M., Chen, X. et Algesheimer, R. (2012). Does online community participation foster risky financial behavior? *Journal of Marketing Research*, 49(3), 394-407.



# Nostalgie 2.0

Damien Hallegatte<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Les 30 dernières années de recherches sur la nostalgie, en marketing d'abord et en psychologie ensuite, ont considérablement fait avancer les connaissances sur cette émotion fascinante qui se trouve au cœur de nos vies personnelles, et dorénavant de notre vie collective. Cependant, cinq éléments se doivent encore d'être éclaircis : la nature même de la nostalgie comme émotion liée à un passé heureux et non comme préférence pour les choses du passé; la différence entre l'ancienneté perçue d'un objet et la nostalgie éventuelle d'un individu pour l'objet ancien; la distinction entre la propension à la nostalgie et la croyance au déclin; la distinction entre les dimensions spécifique et globale de la croyance au déclin; ainsi que le lien entre l'âge et la nostalgie. Cet article propose des raffinements et des changements conceptuels sur les quatre premiers éléments, grâce à des arguments théoriques et deux études quantitatives, ainsi que l'examen du lien entre l'âge et la nostalgie. Avant cela, nous offrons un résumé survolant plus de 300 ans d'histoire du concept de nostalgie. Les résultats de cette recherche nous amènent à conclure que l'expression « la nostalgie n'est plus ce qu'elle était » n'est pas un simple aphorisme, mais qu'elle décrit la réalité de ce concept au 21<sup>e</sup> siècle.

**ABSTRACT.** Knowledge on nostalgia, this fascinating emotion that we may encounter personally or even collectively on a daily basis, accumulated rapidly in the last 30 years of research, in marketing first and then in psychology. However, five concerns still remain: the nature of nostalgia as an emotion triggered by evocation of the past and not as a preference for things of the past; the distinction between perceived age of an object and nostalgia felt for that object; the distinction between nostalgia proneness and belief in decline; the distinction between the specific and the global dimension of belief in decline; the link between age and nostalgia. This article propose conceptual refinements and changes relative to the four first concerns, by theoretical arguments and two quantitative study, and the evaluation of the link between age and nostalgia, as well as a very short history of the concept of nostalgia. To conclude, we may say that the expression "nostalgia is not what is used to be" is not simply an aphorism, but describe the reality of that concept in the 21<sup>st</sup> century.

## Introduction

La nostalgie intéresse les chercheurs en marketing depuis le début des années 1990. Les articles séminaux de Belk (1990), de Havlena et Holak (1991) et de Holbrook et Schindler (1991) se sont intéressés aux premières publicités faisant appel à la nostalgie de la fin des années 1980, où la chute du communisme, l'arrivée des premiers bébé-boumeurs dans la quarantaine, et l'imminence de la fin du siècle, entre autres, ont modifié le rapport des sociétés occidentales à leur passé récent. Tout au cours des années 1990, la discipline du marketing a réhabilité la nostalgie comme émotion ambivalente, donc partiellement positive, suivi de la psychologie la décennie suivante, qui a mis en évidence ses effets positifs sur le bien-être psychologique. Parallèlement, une série d'études a soutenu empiriquement

l'efficacité de la suscitation de la nostalgie comme stratégie de création publicitaire, validant scientifiquement les pratiques de l'industrie.

Cependant, malgré les avancées majeures des connaissances sur la nostalgie des presque 30 dernières années, plusieurs éléments conceptuels sur la nature même de la nostalgie, et certaines de ses propriétés, demeurent confus dans la littérature scientifique en marketing. Le plus gros problème, et la source directe ou indirecte de tous les autres problèmes conceptuels traités dans cet article, se trouve dans la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991), selon laquelle il s'agit d'une préférence pour le passé. En effet, encore aujourd'hui, elle demeure une référence en marketing, alors qu'elle est en contradiction avec toutes les

<sup>a</sup> Professeur, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

autres définitions élaborées en marketing et en psychologie, lesquelles considèrent la nostalgie comme une émotion, un sentiment ou une humeur (Hallegatte et Marticotte, 2014), qui pourrait être liée à un passé positif (Godbole, Shehryar et Hunt, 2006) c'est-à-dire qui pourrait être le symptôme d'un passé heureux.

De ce problème originel en découle trois autres. Premièrement, le qualificatif « nostalgique » est couramment utilisé en tant que synonyme d'« ancien » comme dans l'expression « marque nostalgique » ou en tant que raccourci de la locution « faisant appel à la nostalgie » comme dans l'expression « publicité nostalgique », alors que le simple bon sens permet de distinguer la nostalgie ressentie par un individu pour un objet de l'ancienneté perçue de l'objet. Deuxièmement, le concept de propension à la nostalgie est amalgamé avec celui de croyance au déclin, amalgame entériné plus d'une décennie plus tard par les auteurs mêmes de la définition problématique (Schindler et Holbrook, 2003). Troisièmement, la propension à la nostalgie telle que mesurée par l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) serait bidimensionnelle, alors qu'il n'y a aucune raison théorique de penser cela. Par ailleurs, il existe une autre zone obscure, qui n'est pas directement reliée à la définition de Holbrook et Schindler (1991), et qui concerne le lien ou l'absence de lien entre l'âge et la propension à la nostalgie. L'objectif de cet article est de clarifier ces cinq éléments, grâce à deux études quantitatives pour quatre d'entre eux, non sans avoir effectué un bref historique du concept fascinant de nostalgie.

## 1. La nostalgie, de la médecine à la psychologie, en passant par le marketing

La première conceptualisation de la nostalgie, et l'invention du terme lui-même sont attribuées à Johannes Hofer (1669-1752), un médecin suisse qui a observé des pathologies parmi les militaires en mission à l'étranger, causées par l'éloignement de leur mère patrie. Hofer s'intéressait à cette maladie liée à un déplacement géographique, qui était désignée dans le langage courant comme « la maladie du pays », par les Français, ou « *heimweh* », par les Helvètes (Hofer, 1688). Hofer avait besoin d'un terme savant pour nommer cette maladie : il créa le mot *nostalgia*, composé du grec *nostos*, qui signifie « le retour », et *algos*, qui signifie « la souffrance ». Il

intitula sa thèse de doctorat en philosophie et médecine, présentée en 1688 à l'Université de Bâle (Suisse), « Thèse de médecine sur la nostalgie ou le mal du pays », afin de clarifier ce néologisme. Cette maladie était composée de symptômes aussi divers que l'obsession du pays natal, la tristesse chronique, les troubles du sommeil, la mélancolie, la fièvre ou des palpitations cardiaques (Hofer, 1688). Des purges, des saignements ou l'absorption de certaines mixtures étaient préconisés, mais il s'agissait seulement de palliatifs permettant d'améliorer l'état du patient afin qu'il supporte un voyage. Le retour au pays constituait le remède le plus rapide et le plus efficace contre cette maladie (Hofer, 1688).

Au 18<sup>e</sup> siècle, le concept de nostalgie s'éloigne de la notion de « mal du pays » et intègre la dimension temporelle que l'on connaît aujourd'hui. Rousseau et Kant sont parmi les premiers à proposer une définition moderne de la nostalgie (Divard et Robert-Demontrond, 1997), qu'ils considèrent comme un regret du passé. Aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, les dimensions temporelle et spatiale de la nostalgie vont cohabiter. En médecine et en psychologie, la nostalgie restera encore longtemps associée au mal du pays, les deux termes étant généralement utilisés comme des synonymes, au moins jusqu'au milieu du 20<sup>e</sup> siècle (voir Martin, 1954; McCann, 1941). De plus, la psychologie considérera la nostalgie comme un désordre psychologique pendant encore la majorité du 20<sup>e</sup> siècle (Wildschut *et al.*, 2006). D'autres domaines, comme la littérature, commenceront à considérer la nostalgie comme une expérience humaine normale reliée au passé, et non comme une maladie, bien avant les sciences sociales, comme dans le roman *À la recherche du temps perdu* de Marcel Proust.

Après avoir été abordée en littérature, pensée par des philosophes, conceptualisée en médecine et en psychologie, la nostalgie a été réinterprétée en sociologie. Dans un ouvrage qui fait figure de référence, Davis (1979) expurge définitivement la nostalgie de son aspect morbide et scelle son émancipation conceptuelle par rapport au mal du pays, dont elle est issue. Dès lors, il y aura un large consensus dans la littérature scientifique sur ces deux aspects fondamentaux de la nostalgie : il s'agit d'une réaction humaine normale et non une maladie, qui est reliée au passé et non à un lieu.

Le concept de nostalgie a ensuite été étudié en marketing à partir du début des années 1990. S'appuyant sur les travaux de Fred Davis (1979), la nostalgie est considérée, dès le début des recherches en marketing, comme une émotion ambivalente, de type douce-amère (Belk, 1990, 1991; Havlena et Holak, 1991). En effet, la nostalgie implique en même temps des souvenirs agréables et la conscience d'une perte, du caractère inaccessible d'un passé idéalisé. La complexité émotive de la nostalgie est mise en évidence par Holak et Havlena (1998), qui montrent que la nostalgie est associée en même temps à des émotions positives comme la joie, l'affection et la gratitude, et à des émotions négatives ou mitigées comme la tristesse et le désir.

Après avoir caractérisé la nostalgie, la recherche en marketing s'est intéressée aux effets de la nostalgie ressentie à la suite de l'exposition à une publicité dite nostalgique, c'est-à-dire qui utilise des éléments (personnes, objets, expériences, idées, etc.) associés à un passé plus ou moins distant, généralement idéalisé et qui suscite la nostalgie. Ces recherches montrent clairement que susciter la nostalgie a un effet positif sur les réponses des consommateurs, que ce soit sur l'attitude envers la publicité (p. ex. : Muehling et Pascal, 2011), l'attitude envers la marque (p. ex. : Marchegiani et Phau, 2011) l'attitude envers le produit (p. ex. : Bambauer-Sachse et Gierl, 2009) ainsi que sur l'intention d'achat (p. ex. : Marchegiani et Phau, 2011). En effet, les publicités qui suscitent la nostalgie créent des émotions plus positives et évoquent des images mentales plus intenses (Bambauer-Sachse et Gierl, 2009) et induisent des niveaux plus élevés de réflexion sur soi et d'implication envers la publicité (Muehling et Pascal, 2012) que les autres publicités. En outre, il a été montré que les « marques nostalgiques » ont un effet positif sur l'humeur des consommateurs, contrairement aux marques « non nostalgiques » (Orth et Gal, 2012).

Parallèlement, un second courant de recherche sur les effets de la nostalgie en marketing s'est intéressé aux différences individuelles en matière de prédisposition à ressentir de la nostalgie, qui serait susceptible d'influencer, de manière relativement stable, les préférences pour des produits associés au passé, voire d'autres types de produits. Holbrook (1993, 1994) propose que certains individus soient plus prompts à ressentir de la nostalgie que d'autres

et crée une variable psychographique, la « propension à la nostalgie ». L'« attitude envers le passé », qui en serait une mesure (Schindler et Holbrook, 2003) influence les préférences envers les produits du passé (Holbrook, 1993; Holbrook et Schindler, 1994, 1996; Schindler et Holbrook, 2003). Par exemple, les consommateurs dont la propension à la nostalgie est élevée ont tendance à aimer mieux les films sortis aux alentours de la fin de leur adolescence (19 ans) alors que ceux dont la propension à la nostalgie est faible ont tendance à préférer les films sortis aux alentours de la fin de leur vingtaine (28 ans) (Holbrook et Schindler, 1996). Ce même phénomène a été mis en évidence pour les préférences envers les stars de cinéma (Holbrook et Schindler, 1994) ainsi qu'envers les automobiles (Schindler et Holbrook, 2003).

Cependant, l'ensemble de ces études qui utilisent l'index de nostalgie de Holbrook pourrait être invalide (Hallegatte et Marticotte, 2014), à moins de considérer la croyance au déclin comme un indicateur de la propension à la nostalgie (Schindler et Holbrook, 2003), position réfutée théoriquement par Hallegatte et Marticotte (2014) et contredite empiriquement dans la suite de cet article. Plus généralement, la propension à la nostalgie influence positivement l'intention d'achat de produits issus de son passé personnel (Sierra et McQuitty, 2007) ainsi que l'intention de donner à une œuvre de charité (Merchant, Ford et Rose, 2011; Zhou *et al.*, 2012b), et négativement l'usage d'Internet (Reisenwitz *et al.*, 2007).

Après avoir été réhabilitée par la discipline du marketing dans les années 1990, la nostalgie a suscité de l'intérêt en psychologie une quinzaine d'années plus tard, le point de départ de cette récente quête empirique étant Wildschut *et al.* (2006). Ces recherches ont notamment confirmé que la nostalgie est associée en même temps à la joie et à la tristesse (Barrett *et al.*, 2010). D'autres études précisent que la signature affective de la nostalgie, quoique mitigée, est principalement positive (Hepper *et al.*, 2010; Hepper *et al.*, 2012; Wildschut *et al.*, 2006). En outre, dans les récits analysés par Wildschut *et al.* (2006), les éléments négatifs étaient combinés avec les éléments positifs pour construire un récit de rédemption, qui progresse du négatif au positif (Wildschut *et al.*, 2006). Dans la nostalgie, le négatif serait au service du positif, en quelque sorte. Notons, de plus, que l'affect positif de la nostalgie pourrait provenir, au moins partiellement, d'une

erreur d'attribution de l'affect créée par le succès du recouvrement d'informations en mémoire. Dit autrement, l'affect positif serait attribué au contenu du recouvrement, c'est-à-dire au passé lui-même, plutôt qu'au succès du recouvrement, alors que ce dernier en serait la vraie cause (Leboe et Ansons, 2006).

Mais l'apport le plus significatif de la psychologie par rapport au marketing réside dans la découverte de fonctions psychologiques importantes de la nostalgie (p. ex., Iyer et Jetten, 2011; Juhl *et al.*, 2010; Routledge *et al.*, 2008; Routledge *et al.*, 2011; Wildschut *et al.*, 2006; Zhou *et al.*, 2008). D'abord, elle permet d'améliorer l'image de soi, notamment parce qu'elle est associée à des moments importants de la vie des individus, en interaction avec des personnes significatives (Wildschut *et al.*, 2006). De plus, étant un dépositaire de liens sociaux antérieurs, la nostalgie peut servir de stratégie indirecte pour faire face à la solitude (Wildschut *et al.*, 2010). D'ailleurs, les personnes qui sont prédisposées à la nostalgie ont tendance à être orientées vers autrui (Batcho, 1998, 2007). La nostalgie induit l'empathie et les comportements charitables (Zhou *et al.*, 2012b) ainsi que la tolérance envers les autres (Turner, Wildschut et Sedikides, 2012). En outre, la nostalgie agit comme une véritable ressource existentielle : elle aide à donner un sens à sa vie (Routledge *et al.*, 2011) et même à faire face à la conscience de sa propre mort (Juhl *et al.*, 2010; Routledge *et al.*, 2008). Ainsi, la nostalgie constitue une véritable ressource psychologique pour protéger sa santé mentale (Zhou *et al.*, 2008). Ajoutons qu'en plus d'aider à maintenir son confort psychologique, la fonction homéostatique de la nostalgie permettrait de maintenir son confort physiologique (Zhou *et al.*, 2012a).

## **2. La nostalgie, symptôme d'un passé heureux**

La plupart des auteurs en marketing s'accordent sur la nature affective de la nostalgie, en la considérant comme une émotion, un sentiment ou une humeur (p. ex., Belk, 1990; Divard et Robert-Demontrond, 1997; Holbrook et Schindler, 1991; Stern, 1992). De même, en psychologie, la quasi-totalité des auteurs considère la nostalgie comme une émotion (Sedikides *et al.*, 2008; Sedikides, Wildschut et Baden, 2004). L'exception notable à ce consensus interdisciplinaire est la définition de Holbrook et Schindler (1991) selon laquelle la nostalgie est « une

préférence (un penchant, une attitude positive ou un affect favorable) envers des objets (personnes, lieux ou choses) qui étaient plus communs (populaires, à la mode ou largement disponibles) lorsque l'individu était plus jeune (au début de l'âge adulte, dans l'adolescence, dans l'enfance, et même avant la naissance)<sup>1</sup> ». Cette définition fait encore référence aujourd'hui dans le domaine du marketing, probablement par le caractère pionnier de l'écrit en question, le statut de démiurge de l'un des deux auteurs, et le pragmatisme managérial qui s'en dégage. Cependant, nous pensons que cette définition de la nostalgie amalgame la cause (la nostalgie) et la conséquence (les préférences). Il nous paraît clair que préférer des produits qui étaient plus communs lorsque l'individu était plus jeune n'est pas la même chose qu'être nostalgique, quand bien même les deux choses seraient fréquemment liées.

La nostalgie peut certes médiatiser ou modérer la relation entre l'ancienneté perçue d'un produit et la préférence pour celui-ci. Cependant, nous pensons que l'on peut être nostalgique sans préférer des produits anciens, mais plutôt des produits modernes, car ils sont plus fonctionnels, performants et d'esthétique contemporaine. Parallèlement, on peut préférer des produits anciens sans être nostalgique, mais parce qu'ils sont plus robustes, qu'ils ne sont pas frappés d'une odieuse obsolescence programmée, ou parce qu'ils nous sont familiers. En revanche, la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991) apparaît comme étant teintée de l'idée selon laquelle le passé et le présent sont opposés et que, par conséquent, être nostalgique équivaut à préférer les choses du passé par rapport à celles du présent, conformément à Davis (1979) qui considère que la nostalgie est associée non seulement à un attrait du passé, mais aussi à un rejet du présent et probablement du futur.

Or, selon Zimbardo et Boyd (1999), un individu peut être en même temps orienté vers le passé et le futur, et le bien-être psychologique pourrait être relié à une orientation temporelle équilibrée entre le passé, le présent et le futur. L'orientation vers le futur permet aux gens d'atteindre leurs objectifs, l'orientation vers le passé permet de rester connecté avec ses racines et sert de base à son identité personnelle, et l'orientation vers le présent permet de profiter des plaisirs de la vie (Zimbardo et Boyd, 1999). L'idée que l'orientation vers le passé n'est pas opposée avec une orientation vers le futur et

une orientation vers le présent est aussi soutenue dans l'étude de Spears et Amos (2012). D'ailleurs, les personnes fortement nostalgiques évaluent le monde lorsqu'ils étaient jeunes plus favorablement que les personnes faiblement nostalgiques, mais leur évaluation du monde présent et du monde tel qu'ils le perçoivent dans le futur (20 ans plus tard) ne varie pas de manière significative (Batcho, 1995). Ces résultats, confirmés dans une étude subséquente (Batcho, 1998), indiquent que la nostalgie n'implique pas forcément un rejet du présent ou une forme de pessimisme (Batcho, 1995). Une autre étude montre que les perspectives sur le futur n'ont pas d'effet direct sur la nostalgie (Godbole, Shehryar et Hunt, 2006). L'idée selon laquelle la nostalgie n'est pas nécessairement reliée à une attitude négative envers le présent et le futur est cohérente avec la conceptualisation actuelle de la nostalgie, vue comme une émotion non seulement principalement positive, mais qui contribue au bien-être psychologique (p. ex., Iyer et Jetten, 2011; Juhl *et al.*, 2010; Routledge *et al.*, 2008; Routledge *et al.*, 2011; Sedikides *et al.*, 2008; Sedikides, Wildschut et Baden, 2004; Wildschut *et al.*, 2006; Wildschut *et al.*, 2010; Zhou *et al.*, 2008).

Nous proposons donc, contrairement à Holbrook (1993, 1994), qui considère que la nostalgie *est* une préférence pour le passé et un rejet ou une attitude négative envers le présent et le futur, de distinguer quatre concepts : la nostalgie; l'attitude envers le passé; l'attitude envers le présent; l'attitude envers le futur. En particulier, une attitude négative envers le futur, plutôt que d'être une dimension de la propension à la nostalgie, s'apparente plutôt à du pessimisme. En outre, une attitude négative envers le présent s'apparente plutôt à une insatisfaction relative à ses conditions de vie qu'à de la nostalgie. Ainsi, plutôt que d'être, par nature, une préférence pour le passé, qui implique une comparaison entre le passé, le présent et le futur, où le passé est perçu comme supérieur, il est probable que la nostalgie soit plutôt reliée à un passé personnel positif, nonobstant les conditions actuelles ou les projections dans le futur. En effet, le simple bon sens indique que l'on ne peut être nostalgique de notre passé que si celui-ci a été heureux.

Compte tenu de ce qui précède, nous posons l'hypothèse suivante :

H<sub>1</sub> : La nostalgie est reliée à un passé positif.

### 3. L'ancienneté d'un objet et la nostalgie d'un individu

L'importance de la nostalgie en marketing et la richesse sémantique du terme sont telles que les chercheurs ont créé des expressions comme « produit nostalgique » (Loveland, Smeesters et Mandel, 2009, 2010), « marque nostalgique » (Kessous, Roux et Chandon, 2015; Orth et Gal, 2012), « achat nostalgique » (Sierra et McQuitty, 2007), « préférence nostalgique » (Holbrook, 1993), « publicité nostalgique » (Bambauer-Sachse et Gierl, 2009; Muehling, Sprott et Sultan, 2014; Zhao, Muehling et Kareklas, 2014), « technique nostalgique » (Reisenwitz, Iyer et Cutler, 2004), « attachement nostalgique » (Schindler et Holbrook, 2003) et « associations nostalgiques » (Cattaneo et Guerini, 2012). Mais, de notre point de vue, qu'une préférence ou un produit soient, par exemple, qualifiés de nostalgique est une métonymie semant la confusion, voire un abus de langage. Pire encore, faire équivaloir « ancien » avec « nostalgique » amalgame le stimulus (l'objet ancien) avec la réponse potentielle (la nostalgie). Une préférence ne peut pas être nostalgique, un produit ne peut pas être nostalgique et une marque ne peut pas être nostalgique. Seul un être humain peut être nostalgique. Nous préférons qualifier une marque populaire actuellement et qui l'était dans le passé de marque classique ou de marque familière. Une marque classique est intemporelle, alors que la nostalgie implique une temporalité, une réaction à un stimulus associé au passé. Une marque ancienne peut être classique si elle jouit encore aujourd'hui d'une notoriété ou d'une image favorable; sinon, il s'agit d'une marque en déclin. Et une marque ancienne est une marque rétro si elle est associée de manière relativement explicite au passé (Hallegatte, 2014).

Outre le caractère discutable du terme « produit nostalgique », son opérationnalisation apparaît problématique, révélant encore davantage les problèmes conceptuels. Dans une étude, les marques (ou produits) nostalgiques choisies comme stimuli sont « des marques qui étaient populaires dans le passé (et qui sont toujours populaires aujourd'hui) » alors que les marques non nostalgiques sont « des marques qui sont populaires aujourd'hui (mais qui l'étaient moins dans le passé ou qui n'existaient pas dans le passé » (Loveland, Smeesters et Mandel, 2010, p. 397). La différence entre ces deux types de marque n'est pas leur niveau de popularité actuel,

qui est identique, mais leur niveau de popularité passé (plus faible ou inexistant dans le cas des marques non nostalgiques). Or, un objet de nostalgie, selon Holbrook et Schindler (1991), est un objet qui était « plus commun (populaire, à la mode ou largement disponible) lorsque l'individu était plus jeune » et donc qui, « pour quelque raison que ce soit, n'est plus expérimenté couramment aujourd'hui ».

Malgré les faiblesses majeures de la définition de Holbrook et Schindler (1991), il apparaît effectivement logique que l'on ne puisse pas être réellement nostalgique de quelque chose qui est toujours aussi populaire ou disponible que dans le passé, comme des biscuits que l'on mangeait lorsque l'on était enfant, mais que l'on retrouve encore aujourd'hui dans toutes les épiceries. En effet, la nostalgie implique un manque, une perte, une relative inaccessibilité de l'objet de nostalgie. Dit autrement, si on est fréquemment exposé à un stimulus que l'on associe au passé, il est probable qu'on l'associe de moins en moins au passé, et qu'il ait moins de chance de susciter la nostalgie, comme le groupe de rock *The Rolling Stones*, par exemple, de retour depuis plus de 20 ans. Donc, l'opérationnalisation du concept de marque nostalgique proposée par Loveland *et al.* (2010) est en contradiction avec son origine conceptuelle, la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991). Plus globalement, la marque Coca-Cola, par exemple, est une « marque qui était populaire dans le passé (et qui est toujours populaire aujourd'hui) », mais peu la qualifieraient de

« marque nostalgique ». L'opérationnalisation du concept de marque nostalgique de Loveland *et al.* (2010) est donc aussi en contradiction avec le bon sens.

Ainsi, « ancien » n'est pas synonyme de « nostalgique », la nostalgie étant réservée aux humains, et préférer un produit du passé n'équivaut pas à être nostalgique. Une marque ou un produit familier pour un consommateur peut constituer un « vieux favori » (couramment appelé, pour les produits agroalimentaires, « *comfort food* »), mais la préférence dont elle est l'objet n'est nullement reliée à la nostalgie (Wood, 2010). Nous proposons donc de distinguer, d'une part, les concepts d'ancienneté perçue d'un objet, qui est une interprétation d'un ensemble de stimuli, de la nostalgie ressentie, qui en est une réponse émotionnelle possible. Nous utilisons le terme « nostalgie ressentie » ici afin d'effectuer une distinction claire avec la propension à la nostalgie. D'autre part, nous proposons de distinguer la nostalgie ressentie de sa réponse attitudinale ou comportementale potentielle (p. ex. : préférence). Ainsi, dans le réseau nomologique suivant (voir figure 1), la nostalgie ressentie est vue comme un mécanisme possible par lequel un objet perçu comme ancien cause une réponse attitudinale ou comportementale. Dit autrement, la nostalgie ressentie serait une variable médiatrice de la relation entre l'ancienneté perçue de l'objet et la réponse attitudinale ou comportementale. La propension à la nostalgie, quant à elle, est une variable modératrice potentielle de la relation entre l'ancienneté perçue de l'objet de la réponse attitudinale ou comportementale (voir figure).

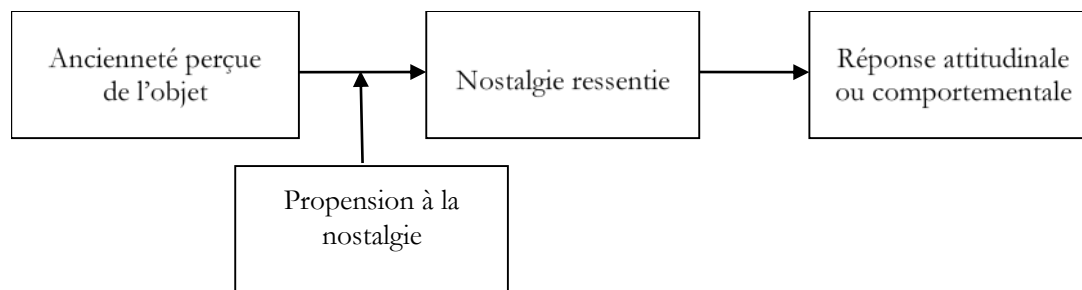


Figure 1 – Distinction entre la nostalgie et l'ancienneté perçue d'un objet

#### 4. La propension à la nostalgie et la croyance au déclin

En lien avec la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991), qui fait toujours référence en marketing, l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994)

est utilisé dans la quasi-totalité des recherches en marketing qui traitent de la propension à la nostalgie. Cependant, il n'est pas sûr que cette échelle mesure la propension à la nostalgie *per se*. En fait, cette échelle de mesure semble invalide (Hallegatte et Marticotte, 2014). Après sa création, la propension à la nostalgie

sera rapidement appelée aussi « attitude envers le passé » (Holbrook et Schindler, 1994) et, par la suite, les deux termes seront utilisés comme synonymes (Holbrook et Schindler, 1996; Schindler et Holbrook, 2003). Parmi ces deux dénominations, « attitude envers le passé » apparaît être celle représentant mieux le construit mesuré par l'index de nostalgie. En effet, les énoncés ont été élaborés pour représenter l'idée selon laquelle le passé était meilleur, les choses étaient mieux avant qu'aujourd'hui (Holbrook, 1993, 1994), conformément à la conceptualisation de la nostalgie de Davis (1979), à partir de laquelle cette échelle a été développée, conceptualisation que nous remettons en question dans cet article. Mais, en outre, cette échelle mesure non seulement l'attitude envers le passé (p. ex. : « Les produits sont de plus en plus de mauvaise qualité »), mais aussi l'attitude envers le présent (p. ex. : « Le niveau de vie actuel est le plus élevé jamais atteint ») et l'attitude envers le futur (p. ex. : « Dans le futur, les personnes auront une vie encore meilleure »), dont les échelles sont bien évidemment inversées. Ainsi, les énoncés de cette échelle reflètent l'idée selon laquelle la nostalgie ne représente pas seulement un attrait pour le passé, mais aussi une insatisfaction envers le présent (Davis, 1979) et une inquiétude relative au futur (Davis, 1979; Nawas et Platt, 1965), conformément à la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991), comme discuté précédemment.

La validité de cet index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) a été directement remise en question par Hallegatte et Marticotte (2014), puisqu'elle partage les faiblesses conceptuelles de la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991). Les auteurs proposent que l'index de nostalgie de Holbrook mesure en fait la croyance au déclin, tel qu'implicitement reconnu par l'auteur de l'échelle lui-même (Schindler et Holbrook, 2003). Pour soutenir leurs arguments théoriques, Hallegatte et Marticotte (2014) indiquent que la croyance au déclin est indépendante de l'attrait pour les choses du passé, comme mesuré par des échelles issues de la psychologie environnementale (Schindler et Holbrook, 2003). En outre, l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) n'est pas corrélé avec l'inventaire nostalgique de Batcho (1995) (Batcho, 2007; Batcho *et al.*, 2008), qui est une échelle établie en psychologie (Routledge *et al.*, 2008). Cependant, les auteurs ne fournissent aucune donnée empirique pour soutenir directement leur démonstration théorique, selon laquelle la croyance au déclin ne peut

être considérée comme un indicateur de la propension à la nostalgie.

Or, il existe une échelle de mesure de la propension à la nostalgie dans la littérature, la *Southampton Nostalgia Scale* (SNS) (Routledge *et al.*, 2008), qui mesure principalement la fréquence à laquelle un individu ressent de la nostalgie, et constitue ainsi une mesure directe de la propension à la nostalgie. *A contrario*, l'inventaire nostalgique de Batcho (1995) permet de déterminer à quel point certains éléments du passé manquent aux répondants (jouets, émissions télévisées, insouciance, la société telle qu'elle était), mais ne mesure ainsi qu'un aspect de la nostalgie qui est apparue par la suite comme étant une émotion complexe (Wildschut *et al.*, 2006). Néanmoins, il est notable que la SNS soit corrélée avec cet inventaire nostalgique de Batcho (1995), mais aussi un sous-ensemble de huit énoncés du *Zimbardo Time Perspective Inventory* (ZTPI) (Zimbardo et Boyd, 1999) utilisé par Routledge *et al.* (2008) comme mesure d'attitude envers le passé.

Compte tenu de ce qui précède, et afin de valider la conclusion de Hallegatte et Marticotte (2014) selon laquelle la propension à la nostalgie et la croyance au déclin sont des concepts distincts, nous posons l'hypothèse suivante :

H<sub>2</sub> : La propension à la nostalgie et la croyance au déclin sont des concepts distincts.

## 5. La croyance au déclin spécifique et global

Partant de l'idée que l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) mesure la croyance au déclin (Hallegatte et Marticotte, 2014), un construit pertinent en marketing, nous nous sommes intéressé à ses propriétés psychométriques, qui sont apparues problématiques. D'abord, la fidélité de cette échelle est variable. Bien que la version originale de énoncés ait montré une fidélité, comme elle a été mesurée par l'alpha de Cronbach (1951), satisfaisante ( $\alpha = 0,81$ ) (Holbrook, 1994), des analyses factorielles confirmatoires ont donné des résultats décevants pour un modèle unidimensionnel (Holbrook, 1993; Holbrook et Schindler, 1994). Cela a conduit à réduire l'échelle de 20 à 8 énoncés, dont la fidélité s'est révélée satisfaisante dans deux études ( $\alpha = 0,78$  et  $0,73$  [Holbrook, 1993]) et à la limite de l'acceptable dans trois autres ( $\alpha = 0,68$  [Holbrook et Schindler, 1994; Zimmer, Little et Griffiths, 1999] et  $\alpha = 0,63$  [Rindfleisch, Freeman

et Burroughs, 2000]). Cela a d'ailleurs incité l'auteur de l'échelle à retourner à la version originale de 20 énoncés, dont les propriétés psychométriques se sont révélées acceptables (Holbrook et Schindler, 1996; Schindler et Holbrook, 2003).

La faiblesse de la fidélité de la version à huit énoncés de l'index de nostalgie pourrait s'expliquer par la fatigue du répondant, due à la position de l'échelle à la fin d'un questionnaire long (Holbrook et Schindler, 1994), ou par le fait que certains énoncés sont à polarité inversée. En effet, l'incorporation d'énoncés à polarité inversée est susceptible de mettre en péril l'unidimensionnalité des échelles (Herche et Engelland, 1996). Cependant, la raison pourrait être liée au construit mesuré par cette échelle, qui serait intrinsèquement multidimensionnel. En effet, il est probable que les sentiments nostalgiques, ou selon nous la croyance au déclin, pour des produits soient distincts de ceux relatifs à la vie en général (Rindfleisch et Sprott, 2000). En particulier, les énoncés « Les changements technologiques garantiront un futur meilleur » et « Le monde des affaires construit constamment un avenir meilleur » ont dû être enlevés de l'échelle dans une étude internationale, car les opinions relatives à la technologie et au monde des affaires apparaissent comme n'étant pas reliées aux opinions envers la qualité de vie et envers la qualité des produits du passé (Steenkamp, Hofstede et Wedel, 1999).

Effectivement, deux études suggèrent que l'index de nostalgie (Holbrook, 1993, 1994) serait bidimension-

nel (voir tableau 1). Spécifiquement, une analyse factorielle exploratoire sur les huit énoncés a révélé deux facteurs (Rindfleisch, Freeman et Burroughs, 2000). Un premier facteur, composé de trois énoncés, reflète une « nostalgie » spécifique aux produits ( $\alpha = 0,76$ ) (p. ex. : « Les choses étaient mieux fabriquées dans le bon vieux temps ») et un second facteur, composé de quatre énoncés, reflète une « nostalgie » relative à la vie en général ( $\alpha = 0,75$ ) (p. ex. : « L'Histoire implique une amélioration continue de la qualité de vie »; échelle inversée). Une autre analyse factorielle a révélé deux facteurs pour l'index de nostalgie à huit énoncés, un facteur « macro » ( $\alpha = 0,81$ ), composé de quatre énoncés, nommé aussi propension à la nostalgie sociétale, et un facteur « micro » ( $\alpha = 0,78$ ), composé de quatre énoncés, nommé aussi propension à la nostalgie individuelle (Reisenwitz, Iyer et Cutler, 2004). Ces deux analyses factorielles ont donné des résultats quasiment identiques : sept énoncés sur huit correspondent. L'énoncé qui a été exclu de l'analyse factorielle de Rindfleisch, Freeman et Burroughs (2000) se trouve être celui dont le "loading" est le moins élevé dans l'analyse factorielle de Reisenwitz, Iyer et Cutler (2004). En fait, ce résultat peut être interprété de la manière suivante. La question « *We are experiencing a decline in the quality of life* » est ambiguë en matière de niveau d'abstraction : il peut s'agir des conditions de vie matérielle immédiate (confort de la maison, de l'automobile, etc.), c'est-à-dire une qualité de vie « micro », ou des conditions de vie plus sociales (sentiment de sécurité, voisinage, etc.), c'est-à-dire une qualité de vie « macro ».

Index de nostalgie – version à huit énoncés (Holbrook et Schindler, 1994)	Facteurs établis par Rindfleisch, Freeman et Burroughs, 2000	Facteurs établis par Reisenwitz, Iyer et Cutler, 2004
1 They don't make 'em like they used to	« Product nostalgia »	« Micro factor »
2 Things used to be better in the good old days	« Product nostalgia »	« Micro factor »
3 Products are getting shoddier and shoddier	« Product nostalgia »	« Micro factor »
4 Technological change will ensure a brighter future (reverse coded)	« Life nostalgia »	« Macro factor »
5 History involves a steady improvement in human welfare (reverse coded)	« Life nostalgia »	« Macro factor »
6 We are experiencing a decline in the quality of life	<i>Énoncé exclu de la solution à deux facteurs</i>	« Micro factor »
7 Steady growth in GNP has brought increased human happiness (reverse coded)	« Life nostalgia »	« Macro factor »
8 Modern business constantly builds a better tomorrow (reverse coded)	« Life nostalgia »	« Macro factor »

Note : L'index de nostalgie de Holbrook comportait à l'origine 20 énoncés (Holbrook, 1993, 1994) et a ensuite été réduit à 8 énoncés (Holbrook et Schindler, 1994).

Tableau 1 – L'index de nostalgie de Holbrook : un indicateur multidimensionnel



Cependant, l'explication principale de la fidélité problématique de l'échelle de nostalgie, et de sa multidimensionnalité, pourrait être d'ordre conceptuel. En effet, l'index de nostalgie (Holbrook, 1993, 1994) a été développé sur la base de la conceptualisation de la nostalgie de Davis (1979), qui considère la nostalgie comme « une évocation à connotation positive d'un passé vécu dans un contexte de sentiments négatifs envers le présent » (Davis, 1979, p. 18). Ainsi, l'index de nostalgie mesure des croyances selon lesquelles le passage du temps est associé à un déclin (Schindler et Holbrook, 2003), ce qui implique une comparaison entre le passé, le présent et le futur, où le passé est perçu comme supérieur. Dans cette vision de la nostalgie, l'attrait du passé est relié à des sentiments négatifs ou « dédain » envers le présent (Davis, 1979), et une inquiétude relative au futur (Davis, 1979; Nawas et Platt, 1965). Or, cette échelle mesurerait plutôt la croyance au déclin (Hallegatte et Marticotte, 2014), ce qui permettrait d'interpréter les dimensions comme l'une étant la croyance au déclin général et l'autre la croyance au déclin de la qualité des produits. Le premier serait du pessimisme, le deuxième de la clairvoyance sur le phénomène d'obsolescence programmée.

Compte tenu de ce qui précède, nous posons les hypothèses suivantes qui, si elles étaient soutenues, offriraient un soutien supplémentaire indirect à l'hypothèse H<sub>2</sub> :

H<sub>3a</sub> : La croyance au déclin comporte deux dimensions : une croyance au déclin global et une croyance au déclin spécifique.

H<sub>3b</sub> : La propension à la nostalgie est unidimensionnelle.

## 6. L'âge de la nostalgie

Un dernier élément, qui ne concerne pas la nature de la nostalgie, mais ses propriétés, reste encore obscur et mérite toute notre attention. Il s'agit de son lien avec l'âge. La croyance populaire voudrait que la propension à la nostalgie augmente avec l'âge. En effet, lorsqu'on avance en âge, le réservoir d'expériences passées augmente, en particulier le nombre de personnes rencontrées, d'événements vécus et de lieux fréquentés, et donc les objets potentiels de nostalgie deviennent plus nombreux. Reflétant cette croyance, Davis (1979) pensait que la nostalgie était plus fréquente lors du « dernier

tiers » de la vie, quoique des pics de nostalgie fussent possibles lors de changements importants dans la vie (fin des études et entrée dans la vie active, passage au statut de parent, etc.).

Cependant, parmi les recherches empiriques sur le lien entre la nostalgie et l'âge, il n'y a pas d'étude, à notre connaissance, qui soutienne l'hypothèse selon laquelle la nostalgie augmente avec l'âge. Une étude montre que l'âge n'a pas d'influence significative sur la propension à la nostalgie, comme elle a été mesurée par l'inventaire nostalgique de Batcho (1995) (Merchant, Ford et Rose, 2011). Dans une autre étude, le lien entre la nostalgie et l'âge est statistiquement significatif, mais il est contradictoire avec l'idée selon laquelle la nostalgie augmente avec l'âge. Batcho (1995) trouve des différences statistiquement significatives de la propension à la nostalgie entre les âges, mais le pic de nostalgie se situerait aux alentours de la fin de l'adolescence et du début de la vingtaine. Cependant, la relation entre l'âge et la nostalgie dépendrait de l'objet de la nostalgie. Par exemple, la nostalgie pour la musique augmenterait de manière statistiquement significative avec l'âge, contrairement à la tendance globale (Batcho, 1995). Il est donc difficile de conclure globalement à l'existence ou l'absence de lien, d'autant plus que l'inventaire nostalgique de Batcho (1995), qui permet de déterminer à quel point certains éléments du passé manquent aux répondants, ne mesure qu'un aspect de la nostalgie qui est apparue par la suite comme une émotion complexe (Wildschut *et al.*, 2006).

Par ailleurs, en ce qui concerne la croyance au déclin, plusieurs études montrent que l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) n'est pas corrélé de manière statistiquement significative avec l'âge (Holbrook, 1993, 1994; Holbrook et Schindler, 1994; Schindler et Holbrook, 2003), ce qui implique que la croyance au déclin, que mesure en fait l'index de nostalgie de Holbrook (Hallegatte et Marticotte, 2014; Schindler et Holbrook, 2003), n'est pas corrélée avec l'âge. En outre, une échelle issue du domaine de la psychologie environnementale, l'échelle « Antiquarianism Scale », issue de l'inventaire de réponse environnementale de McKechnie (1974, 1977), qui mesure un attrait pour les choses du passé, n'est pas corrélée de manière statistiquement significative avec l'âge du répondant (Schindler et Holbrook, 2003). En revanche, dans

cette même étude de Schindler et Holbrook (2003), une autre échelle que celle citée précédemment, et issue de la psychologie environnementale, l'« échelle d'expérience », provenant d'une étude sur les dispositions personnelles envers le passé (Taylor et Konrad, 1980) et qui mesure une forme d'attrait envers les choses du passé, a été utilisée. Cet indicateur est effectivement corrélé avec l'âge, mais négativement, ce qui indiquerait que les plus jeunes sont plus attirés par le passé.

L'ensemble de ces résultats relatifs à la nostalgie et des concepts connexes suggère que l'âge soit n'a rien à voir, soit a un effet contraire à la croyance populaire. Nous sommes probablement en présence d'un phénomène complexe ou le lien entre l'âge et la nostalgie dépendrait du contexte ou de l'objet de la nostalgie. Mais, globalement, il n'y a pas de raisons de penser que la nostalgie augmente avec l'âge, que l'on peut être nostalgique très jeune, et que ceux qui partent étudier dans un endroit autre que leur lieu d'enfance pourraient vivre un pic de nostalgie dans leur vingtaine. Dit autrement, il n'y a pas de raison de penser qu'il existe une relation linéaire entre les deux variables.

Compte tenu du de qui précède nous posons l'hypothèse suivante :

H<sub>4</sub> : La propension à la nostalgie est indépendante de l'âge de l'individu.

## 7. Méthodologie

Nous avons choisi la musique populaire comme contexte pour tester nos hypothèses, d'abord parce que la caractéristique principale de ce secteur depuis le début du siècle est qu'il est résolument tourné vers le passé (Reynolds, 2011), et que la longévité de certaines marques « artistiquement inactives » comme Elvis, The Beatles, Bob Marley ou Frank Sinatra est pour le moins surprenante pour tout spécialiste du marketing, étant donné le changement rapide des goûts, des caprices des consommateurs, de l'intense concurrence et du rythme auquel sortent de nouveaux produits dans l'industrie de la musique (Blackwell et Stephan, 2004). Mais surtout, la musique apparaît comme un produit artistique de consommation de masse susceptible de susciter des sentiments nostalgiques pour l'ensemble des consommateurs. Dans le domaine

de la musique, la consommation passée est particulièrement importante (Shankar, Elliott et Fitchett, 2009) et les goûts musicaux développés à la fin de l'adolescence et le début de l'âge adulte influencent de façon durable les préférences des individus dans la suite de leur vie (Holbrook et Schindler, 1989). D'ailleurs, la nostalgie *pour* l'adolescence et le début de l'âge adulte serait plus forte que pour n'importe quelle autre période (Davis, 1979). Il n'est donc pas étonnant que la musique populaire, objet esthétique de l'adolescence par excellence, soit un thème récurrent de l'expérience nostalgique (Holak et Havlena, 1992) et qu'elle constitue le type de « produit nostalgique » choisi par le plus grand nombre de répondants (33 %) dans l'étude de Sierra et McQuitty (2007). Plusieurs autres études en psychologie suggèrent aussi que la musique suscite la nostalgie (Barrett *et al.*, 2010; Janataa, Tomic et Rakowska, 2007; Juslin *et al.*, 2008; Zentner, Grandjean et Scherer, 2008). La musique joue aussi un rôle central dans la production de nostalgie dans les « films nostalgiques » (Shumway, 1999), peut-être parce qu'elle représente des styles de vie utopiques, tels que l'« hédonisme californien » symbolisé par le groupe de musique The Beach Boys (Askegaard, 2010).

Afin de choisir un ou plusieurs groupes de musique les plus pertinents pour nos investigations, nous avons examiné les six caractéristiques de Brown, Kozinets et Sherry Jr. (2003a, 2003b) qu'une marque devrait posséder afin de pouvoir faire l'objet de rétrobranding (*retrobranding*), stratégie qui consiste à conserver l'association d'une marque au passé (Hallegatte, 2014), courante voire systématique dans la musique populaire (Reynolds, 2011). Au moins deux groupes de musique populaire, ayant obtenu un succès immense dans les années 1970, apparaissent répondre en tous points à ces critères : il s'agit de Led Zeppelin, et ABBA. En outre, Led Zeppelin a été l'objet d'un *buzz* médiatique autour d'un concert unique à Londres le 10 décembre 2007 et d'une possible reformation. En ce qui concerne ABBA, selon un sondage effectué en Grande-Bretagne en 2009, il serait aussi le groupe que le plus de personnes voudraient voir reformer, loin devant les deuxième et troisième groupes de ce palmarès, The Police et Pink Floyd<sup>2</sup>. La sortie du film « Mamma Mia! », basé sur les chansons du groupe ABBA, en 2008, n'y est certainement pas étrangère.

Nous avons donc effectué deux études. Pour la première, la population à l'étude était l'ensemble des personnes susceptibles d'assister à un concert de Led Zeppelin, que nous avons atteinte en postant des billets d'invitation sur des forums de discussion spécialisés dans Internet. Le questionnaire a été programmé sur un logiciel de collecte de données en ligne (*SurveyMonkey*), et prétesté du 18 au 24 janvier 2012 auprès de 28 personnes. La collecte de données principale a pris fin le 20 février 2012, avec 181 questionnaires exploitables. Pour la deuxième, la population à l'étude était composée des amateurs du groupe ABBA que nous avons atteinte en postant des billets d'invitation sur des forums de discussion spécialisés dans Internet, mais aussi via ABBA Intermezzo, un véritable *fan-club* institué, basé en Allemagne, qui publie une revue papier consacrée à ABBA, plusieurs fois par année. Du 15 mars au 26 avril 2012, nous avons obtenu 312 questionnaires exploitables. Comme Led Zeppelin et ABBA sont deux groupes au style musical, à l'imagerie et aux connotations très différentes, il est raisonnable de penser qu'il s'agisse de deux populations distinctes.

La propension à la nostalgie a été mesurée par la Southampton Nostalgia Scale (SNS) (Routledge *et al.*, 2008) parce qu'elle constitue une mesure unidimensionnelle, parcimonieuse et directe de la propension à la nostalgie. La SNS possède une consistance interne satisfaisante, comme elle a été mesurée par l'alpha de Cronbach, dont la valeur varie de 0,84 à 0,93 dans cinq études (Barrett *et al.*, 2010; Juhl *et al.*, 2010; Routledge *et al.*, 2008). En outre, nous prévoyions une collecte internationale avec un questionnaire en anglais et un échantillon majoritairement nord-américain. Notons que cette échelle comporte le mot « nostalgie » dans ses énoncés, mais inclure une définition apparaît inutile (Wildschut *et al.*, 2006; Wildschut *et al.*, 2010). En effet, les « théories naïves » (*lay conceptions*) qu'ont les gens à propos de ce qu'est la nostalgie correspondent assez bien à la façon dont la nostalgie est considérée depuis plusieurs années en psychologie (Hepper *et al.*, 2012) et en marketing. De plus, l'inclusion ou l'absence d'inclusion d'une définition formelle de la nostalgie dans le questionnaire n'a pas eu d'effet sur les résultats des deux études (Wildschut *et al.*, 2006; Wildschut *et al.*, 2010). L'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) n'est pas apparu approprié, car il s'agit d'une mesure indirecte (Schindler et Holbrook, 2003) si ce

n'est invalide (Hallegatte et Marticotte, 2014) de la propension à la nostalgie.

La croyance au déclin a été mesurée par l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994), dans sa version à huit énoncés (Holbrook et Schindler, 1994), puisque l'auteur même des différentes versions de cette échelle considère qu'elle mesure la croyance selon laquelle le passage du temps est associé à un déclin (Schindler et Holbrook, 2003) et que cette croyance est distincte de la propension à la nostalgie (Hallegatte et Marticotte, 2014). De plus, celle-ci comporte deux dimensions (Reisenwitz, Iyer et Cutler, 2004; Rindfleisch, Freeman et Burroughs, 2000), soit une croyance au déclin globale, et une croyance au déclin spécifique (de la qualité des produits), que nous avons adaptées à notre contexte, la musique populaire, et que nous appelons donc croyance au déclin musical.

Pour mesurer le passé positif, nous utiliserons un sous-ensemble de huit énoncés du *Zimbardo Time Perspective Inventory* (ZTPI) (Zimbardo et Boyd, 1999) utilisé par Routledge *et al.* (2008) comme mesure d'attitude envers le passé, mais nommé « passé positif » par son auteur. Cette variable a été incluse dans la deuxième étude (ABBA) afin d'enrichir l'analyse. Par ailleurs, pour mesurer l'attachement à la marque, nous avons utilisé l'échelle de Park *et al.* (2010), qui inclut la connexion de la marque avec le soi (Escalas et Bettman, 2005; Sprott, Czellar et Spangenberg, 2009) ainsi que son accessibilité cognitive (Park *et al.*, 2010).

Pour la première étude (Led Zeppelin), les répondants étaient originaires principalement du Canada (38,2 %), des États-Unis (28,9 %) et de la France (20,4 %). La classe d'âge la plus nombreuse était celle des 45 à 54 ans (31,6 %), mais toutes les classes d'âge étaient représentées. Comme l'échantillon était composé très majoritairement d'hommes (82,2 %), nous avons vérifié que le sexe n'était pas lié à la propension à la nostalgie, ce qui était le cas ( $t_{150} = 0,629$ ;  $p = 0,530$ ). Pour la deuxième étude (ABBA), l'échantillon était composé à 61,5 % d'hommes et 38,5 % de femmes, soit au-delà de deux fois plus de femmes que celui de la première étude (17,8 %). En ce qui concerne l'âge, la moitié de l'échantillon (50,4 %) avait de 45 à 54 ans. Les jeunes de 15 à 24 ans (6,9 %) et

de 25 à 34 ans (9,4 %), qui n'ont pu connaître la période d'activité artistique du groupe, étaient nettement moins nombreux qu'à la première étude (respectivement 21,7 % et 18,4 %). Ainsi, l'échantillon de cette deuxième étude était composé de personnes nettement plus âgées que celui de la première étude. Par ailleurs, les répondants résidaient dans 37 pays différents : 23 % en Allemagne, 16,6 % au Royaume-Uni, 7,7 % aux États-Unis et 5,1 % en Australie. Tous les autres pays, en très grande majorité européens, comptaient pour moins de 5 % de l'échantillon chacun.

## 8. Résultats

Avant de tester nos hypothèses, nous avons effectué les vérifications préliminaires d'usage, soit la fidélité des mesures des construits à indicateur multiple, comme elle a été mesurée par l'indicateur de consistance interne alpha de Cronbach, qui varie de satisfaisante ( $\alpha > 0,75$ ) à excellente ( $\alpha > 0,9$ ). Ensuite, nous avons croisé les variables à l'étude, calculé le coefficient de corrélation et effectué un test statistique de significativité pour chacune des deux études (voir tableaux 2 et 3).

		Propension à la nostalgie	Croyance au déclin musical	Croyance au déclin global	Attachement	Âge
Propension à la nostalgie	r	1	0,297**	-0,076	-0,030	0,031
	p		0,000	0,345	0,710	0,706
Croyance au déclin musical	r	0,297**	1	0,118	0,109	0,018
	p	0,000		0,141	0,176	0,826
Croyance au déclin global	r	-0,076	0,118	1	0,264**	-0,093
	p	0,345	0,141		0,001	0,255
Attachement à la marque	r	-0,030	0,109	0,264**	1	0,012
	p	0,710	0,176	0,001		0,882
Âge	r	0,031	0,018	-0,093	0,012	1
	p	0,706	0,826	0,255	0,882	

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (test bilatéral)

Tableau 2 – Corrélations bivariées de la première étude (Led Zeppelin) –

		Propension à la nostalgie	Croyance au déclin musical	Croyance au déclin global	Attachement	Passé positif	Âge
Propension à la nostalgie	r	1	0,355**	0,041	0,239**	0,538**	-0,001
	p		0,000	0,493	0,000	0,000	0,982
Croyance au déclin musical	r	0,355**	1	0,177**	0,225**	0,260**	-0,075
	p	0,000		0,002	0,000	0,000	0,215
Croyance au déclin global	r	0,041	0,177**	1	0,215**	0,115	0,008
	p	0,493	0,002		0,000	0,057	0,899
Attachement à la marque	r	0,239**	0,225**	0,215**	1	0,217**	-0,047
	p	0,000	0,000	0,000		0,000	0,437
Passé positif	r	0,538**	0,260**	0,115	0,217**	1	0,062
	p	0,000	0,000	0,057	0,000		0,311
Âge	r	-0,001	-0,075	0,008	-0,047	0,062	1
	p	0,982	0,215	0,899	0,437	0,311	

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (test bilatéral)

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (test bilatéral)

Tableau 3 – Corrélations bivariées de la deuxième étude (ABBA)

Le passé positif, variable incluse dans la deuxième étude seulement, est assez fortement corrélé avec la propension à la nostalgie ( $r = 0,538$ ;  $p < 0,001$ ). Ainsi, l'hypothèse H<sub>1</sub>, selon laquelle « la nostalgie est reliée à un passé positif » est soutenue par nos données. Il est à noter que le passé positif est aussi corrélé, mais faiblement, avec la croyance au déclin musical ( $r = 0,260$ ;  $p = 0,000$ ), mais pas significativement avec la croyance au déclin global ( $r = 0,115$ ;  $p = 0,057$ ).

Dans la première étude, la propension à la nostalgie est faiblement corrélée avec la croyance au déclin musical ( $r = 0,297$ ;  $p < 0,000$ ), et pas du tout avec la croyance au déclin global ( $r = -0,076$ ;  $p = 0,345$ ). Les résultats sont quasiment identiques dans la deuxième étude (respectivement  $r = 0,355$ ;  $p < 0,001$ ;  $r = 0,041$ ;  $p = 0,493$ ). Ainsi, l'hypothèse H<sub>2</sub>, selon laquelle « la propension à la nostalgie et la croyance au déclin sont des concepts distincts » est soutenue.

Quant aux deux dimensions de la croyance au déclin, elles ne sont pas significativement corrélées entre elles dans la première étude ( $r = 0,118$ ;  $p = 0,141$ ) et très faiblement corrélées dans la deuxième ( $r = 0,177$ ;  $p = 0,002$ ). Par la suite, nous avons effectué des analyses en composantes principales pour la croyance au déclin, qui a produit une solution à deux dimensions dans les deux études (respectivement 65,6 % et 69,8 % de variance expliquée), très facilement interprétable, surtout après la rotation orthogonale qui a donné la solution la plus claire, l'approche Quartimax avec normalisation de Kaiser. Cette solution est conforme à ce qui était attendu : les trois premiers énoncés mesurent une croyance au déclin spécifique à la musique et les quatre suivants, une croyance au déclin global. Nous avons ensuite vérifié la consistance interne (alpha de Cronbach) de la mesure de chacune de ces deux dimensions : les scores sont acceptables, soit 0,77 pour la croyance au déclin musical et 0,80 pour la croyance au déclin global. Ainsi, l'hypothèse H<sub>3a</sub>, selon laquelle « la croyance au déclin comporte deux dimensions : une croyance au déclin global et une croyance au déclin spécifique » est soutenue.

Nous avons vérifié l'unidimensionnalité de la propension à la nostalgie par une analyse en composante principale. Les résultats ont produit une solution à un facteur dans les deux études, le

premier facteur extrait expliquant respectivement 83 % et 76,2 % de la variance. De plus, l'alpha de Cronbach correspondant s'est montré très élevé, respectivement de 0,95 et 0,92, malgré la présence d'un énoncé à polarité inversée, susceptible d'affecter négativement l'unidimensionnalité de l'échelle (Herche et Engelland, 1996). Ainsi, l'hypothèse H<sub>3b</sub>, selon laquelle « la propension à la nostalgie est unidimensionnelle » est soutenue.

En outre, l'âge n'est corrélé avec aucune des autres variables à l'étude dans les deux études : ni avec la propension à la nostalgie (respectivement  $r = 0,031$ ;  $p = 0,706$ ;  $r = -0,001$ ;  $p = 0,982$ ), ni avec la croyance au déclin musical ( $r = 0,018$ ;  $p = 0,826$ ;  $r = -0,075$ ;  $p = 0,215$ ), ni avec la croyance au déclin global ( $r = -0,093$ ;  $p = 0,255$ ;  $r = 0,008$ ;  $p = 0,899$ ), ni avec l'attachement ( $r = 0,012$ ;  $p = 0,882$ ;  $r = -0,047$ ;  $p = 0,437$ ), ni avec le passé positif ( $r = 0,062$ ;  $p = 0,311$ ). Ainsi, l'hypothèse H<sub>4</sub>, selon laquelle « la propension à la nostalgie ne dépend pas de l'âge » est soutenue.

## 9. Discussion

Nos résultats soutiennent empiriquement les arguments théoriques de Hallegatte et Marticotte (2014) selon lesquels la propension à la nostalgie est un concept distinct de la croyance au déclin, contrairement à la position de Holbrook et Schindler (1994) selon laquelle il s'agit de synonymes, et de celle de Schindler et Holbrook (2003) selon laquelle le deuxième est un indicateur du premier. En effet, nos résultats ont montré que la croyance au déclin est très peu corrélée avec la propension à la nostalgie dans nos deux études. Spécifiquement, la croyance au déclin musical est faiblement corrélée avec la propension à la nostalgie alors que la croyance au déclin global ne l'est pas du tout. Les conséquences de ces résultats sont importantes puisque l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994), censé initialement mesurer la propension à la nostalgie (ou encore l'attitude envers le passé), a été requalifié ultérieurement par Holbrook lui-même comme mesure de la croyance au déclin (Schindler et Holbrook, 2003). En considérant *a posteriori* que « la croyance que le passage du temps est associé à un déclin » est une mesure de la propension à la nostalgie (Schindler et Holbrook, 2003, p. 297), l'auteur de l'index de nostalgie a éludé habilement le problème de validité de son échelle

que nous avons soulevé, mais a rajouté à la confusion. Néanmoins, puisque l'index de nostalgie de Holbrook mesure la croyance au déclin, et que la croyance au déclin est distincte de la propension à la nostalgie, l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) est invalide.

Pour comprendre cela, il faut rappeler que l'élaboration de l'index de nostalgie de Holbrook s'appuie explicitement sur la conceptualisation de la nostalgie de Davis (1979), aujourd'hui partiellement dépassée. En effet, les avancées des connaissances ont remis en question la conceptualisation de Davis, et notamment l'idée que la nostalgie, ou une vision positive du passé, n'est pas opposée à une satisfaction envers le présent, ou à une orientation vers le futur (Batcho, 1995, 1998; Godbole, Shehryar et Hunt, 2006; Spears et Amos, 2012; Zimbardo et Boyd, 1999). Dit autrement, la croyance au déclin, qui, par définition, met en opposition le passé avec le présent et le futur, ne peut pas être considérée comme l'équivalent de l'attrait pour le passé et encore moins de la propension à la nostalgie. Au moment de l'élaboration de l'échelle, les recherches en marketing sur le sujet en étaient à leurs balbutiements, la vision pessimiste de la nostalgie prévalait, et son invalidité pouvait donc difficilement être établie. En revanche, il est troublant que, 10 ans plus tard, Schindler et Holbrook (2003) n'ont pas reconnu l'invalidité de l'index de nostalgie de Holbrook et, plus largement, la distinction conceptuelle opérée par Hallegatte et Marticotte (2014) et soutenue par les données de la présente étude.

Ces résultats imposent, au mieux, de requalifier et, au pire, d'invalidiser l'ensemble des recherches dans la littérature scientifique utilisant cet instrument de mesure. Les chercheurs en marketing, qui se fiaient à l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994), désavoué à demi-mot par Holbrook lui-même (Schindler et Holbrook, 2003), pour mesurer la propension à la nostalgie, mesuraient la croyance au déclin sans le savoir. Contrairement à M. Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, dans *Le Bourgeois gentilhomme* de Molière, ces chercheurs ont une part de responsabilité, peut-être celle d'avoir été aveuglés par une grande marque, la marque « Holbrook ». Morris Holbrook est probablement le Paul McCartney du marketing, et son statut de demiurge incite probablement à penser que ses productions sont généralement de haute qualité, ce qui ne fait

aucun doute, mais au moins une exception existe, et ce sont ses travaux sur la nostalgie. On peut penser que la communauté scientifique n'a pas été assez critique à l'égard de ses travaux, alors que, contrairement à la production de Paul McCartney, celle de Holbrook concernant la nostalgie a mal vieilli. L'index de nostalgie souffre de problèmes de validité depuis sa conception, qui se sont aggravés au fil du temps en raison de l'évolution des connaissances, mais qui n'ont pas encore été largement admis par la communauté scientifique en marketing. Cependant, il n'y a pas lieu d'être nostalgique de l'index de nostalgie de Holbrook, puisque celui-ci a sa raison d'être en marketing : il mesure, de manière apparemment valide et fidèle, la croyance au déclin.

Comme évoqué précédemment, on pourrait considérer que les conséquences négatives directes de cet imbroglio conceptuel sont peu importantes : il suffirait de relire ces recherches en remplaçant « propension à la nostalgie » (ou « attitude envers le passé » utilisé fréquemment comme synonyme, ce qui nous apparaît comme révélateur d'une confusion conceptuelle) par « croyance au déclin ». Cependant, le marketing, comme discipline, a peut-être perdu 25 ans d'efforts pour développer un instrument qui mesure réellement la propension à la nostalgie. En effet, dès le départ, la définition de la nostalgie de Holbrook et Schindler (1991) était très différente de celle de Belk (1990). L'ensemble des définitions proposées par la suite, en marketing ou dans d'autres disciplines, a marginalisé toujours davantage celle de Holbrook et Schindler (1991). Cela aurait dû mettre la puce à l'oreille à des chercheurs en marketing. Mais, au lieu de cela, l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994) a été, de loin, la mesure de la propension à la nostalgie la plus utilisée en marketing. Fort heureusement, l'immense majorité des recherches ont porté sur la nostalgie ressentie, et ne sont donc pas touchées par le problème. Il n'y a donc pas de problème de validité de la recherche sur la nostalgie prise dans son ensemble. Toujours est-il qu'il nous apparaît raisonnable de penser, si l'on tient compte du fait que la croyance au déclin, mesurée par l'index de nostalgie de Holbrook, n'a eu aucun effet significatif dans nos deux études, que d'autres études utilisant cette mesure invalide de la propension à la nostalgie ont été réalisées mais non publiées, faute d'effets significatifs. Si c'est le cas, l'avancée des connaissances sur la nostalgie en marketing a été

sérieusement ralentie par ce problème de validité que nous avons mis en évidence.

En outre, nos résultats soutiennent que la croyance au déclin est un construit bidimensionnel, autant par l'analyse des corrélations que par les analyses en composantes principales, c'est-à-dire qu'il existe une croyance au déclin général des conditions de vie et une croyance au déclin spécifique, de la musique populaire dans le cas de notre étude. Nos résultats font écho à ceux de Rindfleisch, Freeman et Burroughs (2000) et Reisenwitz, Iyer et Cutler (2004), mais nous les avons interprétés à l'aune du concept de croyance au déclin. Cette interprétation nouvelle est importante puisqu'elle montre que l'on peut croire que la musique, c'était mieux avant, mais que cela n'implique pas de croire que la vie était mieux avant.

Cette bidimensionnalité de la croyance au déclin jette un discrédit supplémentaire sur les études ayant considéré l'index de nostalgie de Holbrook comme unidimensionnel. Mais surtout, sachant que nos données soutiennent l'unidimensionnalité de la propension à la nostalgie, ils soutiennent indirectement que la propension à la nostalgie et la croyance au déclin sont des construits distincts, contrairement à la vision de Holbrook et Schindler (1994) selon laquelle il s'agit de synonymes et celle de Schindler et Holbrook (2003) selon laquelle le deuxième est un indicateur du premier. En effet, outre le manque de corrélation entre les deux échelles, la bidimensionnalité de l'échelle de croyance au déclin impliquerait, si elle mesurait la propension à la nostalgie, que cette dernière serait bidimensionnelle, et commanderait une explication théorique, inexistante dans la littérature à notre connaissance. Par conséquent, la bidimensionnalité de la croyance au déclin et l'unidimensionnalité de la propension à la nostalgie corroborent l'idée que l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994), qui mesure la croyance selon laquelle le passage du temps est associé à un déclin (Schindler et Holbrook, 2003), est une mesure invalide de la propension à la nostalgie.

Par ailleurs, nous avons soutenu qu'ancien et nostalgique ne sont pas synonymes, et que seul un individu peut être nostalgique. Ce laxisme sémantique est révélateur, selon nous, de confusions conceptuelles, et ne saurait être considéré comme anecdotique. Cela nous a amené à distinguer quatre

concepts : ancienneté perçue de l'objet (produit, marque, publicité), nostalgie ressentie, propension à la nostalgie et réponse attitudinale ou comportementale (voir figure 1). La simplicité de cette distinction rend difficilement explicable l'imbroglio sémantico-conceptuel mis en évidence. Le fait que Holbrook lui-même ait introduit l'expression fautive de « préférence nostalgique » (Holbrook, 1993) n'y est certainement pas étranger. Ce péché originel a probablement ouvert la voie au dérapage sémantique des 25 dernières années, et celui-ci a certainement favorisé la confusion conceptuelle discutée précédemment. D'ailleurs, 10 années plus tard, le porte-étendard de la recherche sur la nostalgie en marketing naviguait encore en eaux troubles avec l'expression « attachement nostalgique » (Schindler et Holbrook, 2003). Cette dernière expression ne pourrait être qu'un pléonasme anodin, puisque la nostalgie reflète une forme d'attachement au passé, mais contribue malheureusement à la confusion ambiante.

Nous avons aussi soutenu l'idée que nostalgie n'est pas une préférence pour le passé, en conformité avec le quasi-consensus interdisciplinaire sur le sujet, que l'on pourrait qualifier de consensus sans la définition de Holbrook et Schindler (1991) maintes fois reprises dans la recherche en marketing jusqu'à aujourd'hui. En revanche, nos données ont soutenu empiriquement l'idée que la propension à la nostalgie est reliée à un passé positif. Dit autrement, être nostalgique serait le privilège de ceux qui ont eu une vie heureuse. Cette idée selon laquelle la nostalgie est reliée au passé positif n'est pas complètement nouvelle (Godbole, Shehryar et Hunt, 2006), mais notre étude a établi le premier lien empirique direct entre la propension à la nostalgie et le passé positif, à notre connaissance.

Finalement, nos résultats soutiennent que la propension à la nostalgie n'augmente pas avec l'âge. Cela est cohérent avec la littérature existante selon laquelle soit la propension à la nostalgie ne dépend pas de l'âge (Merchant, Ford et Rose, 2011), soit elle varie en fonction de l'âge mais de manière non linéaire, c'est-à-dire que le pic de propension à la nostalgie ne se situe pas en fin de vie (Batcho, 1995). Nos données soutiennent une absence de corrélation. Ajoutons, même si nous considérons que l'index de nostalgie de Holbrook est une mesure invalide de la propension à la nostalgie, qu'il est intéressant de noter que Holbrook soutient

l'idée d'absence de corrélation entre l'âge et la propension à la nostalgie (Holbrook, 1993, 1994; Holbrook et Schindler, 1994; Schindler et Holbrook, 2003), voire de corrélation opposée, c'est-à-dire que plus on est jeune, plus on serait prompt à la nostalgie (Schindler et Holbrook, 2003). Dans tous les cas, aucune donnée empirique, à notre connaissance, ne soutient l'idée que la propension à la nostalgie augmente avec l'âge. Nos résultats devraient contribuer à faire disparaître cette idée reçue selon laquelle la propension à la nostalgie augmente avec l'âge et suggèrent de ne pas considérer *a priori* l'âge comme variable de segmentation dans le rétromarketing. En effet, comme l'âge et la propension à la nostalgie ne sont pas reliés, l'âge ne peut malheureusement pas être utilisé comme variable de substitution (*proxy*).

Nos données n'ont pas non plus montré de lien significatif entre l'âge et la croyance au déclin, qu'il s'agisse de croyance au déclin musical ou de croyance au déclin global, ces deux dimensions étant clairement distinctes. Nos données sont cohérentes avec la littérature, et aussi probablement en contradiction avec la croyance populaire. En effet, l'index de nostalgie de Holbrook (1993, 1994), qui mesure en fait la croyance au déclin, n'était pas corrélé de manière statistiquement significative avec l'âge dans des études précédentes (Holbrook, 1993, 1994; Holbrook et Schindler, 1994; Schindler et Holbrook, 2003). Le passé positif, quant à lui, n'est pas non plus corrélé avec l'âge, en cohérence avec les résultats de Zimbardo et Boyd (1999). En fait, ni la dimension « passé positif », ni la dimension « passé négatif » de l'inventaire de perspective temporelle de Zimbardo (ZTPI) n'étaient corrélées avec l'âge, alors que la dimension « futur » l'était.

Ajoutons, de plus, que nos résultats montrent que l'attachement à la marque (c'est-à-dire au groupe de musique Led Zeppelin ou à ABBA) n'est pas non plus relié à l'âge. Bien que les consommateurs plus âgés restent attachés plus longtemps à une même marque que les plus jeunes (Lambert-Pandraud et Laurent, 2010), nos résultats suggèrent que l'intensité de l'attachement à un groupe de musique rétro n'est pas reliée à l'âge. Les questionnaires de marketing ne devraient donc pas tenir pour acquis qu'un consommateur qui a vécu directement la période de référence (les années 1970 dans nos études) est plus

attaché à la marque rétro (le groupe de musique) qu'un consommateur trop jeune pour cela.

Ainsi, ni la propension à la nostalgie, ni la croyance au déclin, ni le passé positif, ni l'attachement à la marque ne dépendent de l'âge. Ces résultats sont de nature à faire disparaître des idées reçues, mais aussi à comprendre pourquoi les produits rétro touchent manifestement tous les groupes d'âge, qui peuvent tous être attachés à un objet du passé, même s'il ne s'agit pas d'un passé vécu directement. Par contre, il est important de préciser que ces résultats ne sont pas en contradiction avec l'idée selon laquelle les jeunes sont plus orientés vers le futur, puisque l'orientation temporelle « passé positif » n'est pas corrélée avec l'orientation temporelle « présent » et « futur » (Zimbardo et Boyd, 1999) ou, plus globalement, une orientation vers le passé n'est pas opposée à une orientation temporelle vers le futur ou le présent (Spears et Amos, 2012).

Cependant, comme toute recherche empirique, les résultats obtenus dans cette recherche sont contingents au contexte choisi, à la manière de procéder, aux variables incluses, aux échelles de mesure choisies, aux échantillons utilisés, etc. Dans des domaines où la nostalgie est réelle mais probablement moins intense, comme l'automobile ou le sport, il est possible que les liens mis en évidence prennent une autre forme. Aussi, avec un échantillon composé de personnes moins fans de musique, mais qui pourraient tout autant ressentir de la nostalgie, il est possible, par exemple, que leur croyance au déclin soit reliée différemment à leur propension à la nostalgie. En outre, l'acceptabilité sociale de la nostalgie est susceptible de varier d'un pays à un autre, ce qui pourrait induire des résultats différents dans un contexte non-occidental. Vue l'évolution très rapide du rapport à la nostalgie dans les pays occidentaux, étendre l'investigation de la nostalgie à d'autres régions du monde apparaît comme un axe de recherche prometteur. Plus globalement, les résultats obtenus sont limités par l'approche positiviste employée. La consommation de la musique populaire est une forme de consommation hédonique difficile à appréhender dans toute sa complexité en élaborant des construits et en investiguant sur leurs relations (Hirschman et Holbrook, 1982), tout comme la nostalgie elle-même.



## Conclusion

Cette recherche a soutenu empiriquement qu'être prompt à la nostalgie n'équivaut pas à croire au déclin des conditions de vie, que cette croyance n'a rien à voir avec la croyance au déclin spécifique de la musique, que l'on est plus prompt à la nostalgie si on a été heureux dans le passé et que tout cela n'a rien à

voir avec l'âge. En outre, nous avons soutenu qu'être prompt à la nostalgie n'équivaut pas à préférer des choses du passé et que le fait qu'un objet soit perçu comme ancien n'implique pas automatiquement la nostalgie. Tous ces résultats permettent de conclure que la nostalgie du 21<sup>e</sup> siècle n'est vraiment plus ce qu'elle était.

## NOTES

1 Traduction libre.

2 The Telegraph (2009, 25 novembre). Abba is the band most people want to see reform.

## RÉFÉRENCES

- Askegaard, S. (2010). Experience economy in the making: hedonism, play and coolhunting in automotive song lyrics. *Consumption, Markets & Culture*, 13(4), 351-371.
- Bambauer-Sachse, S. et Heribert, G. (2009). Effects of nostalgic advertising through emotions and the intensity of the evoked mental images ». Dans M. C. Campbell, J. J. Inman et R. Pieters (dir.), *Advances in consumer research* (vol. 36, p. 391-398). Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Barrett, F. S., Grimm, K. J., Robins, R. W., Wildschut, T., Sedikides, C. et Janata, P. (2010). Music-evoked nostalgia: affect, memory, and personality. *Emotion*, 10(3), 390-403.
- Batcho, K. I. (1995). Nostalgia: a psychological perspective. *Perceptual and Motor Skills*, 80(1), 131-143.
- Batcho, K. I. (1998). Personal nostalgia, world view, memory, and emotionality. *Perceptual and Motor Skills*, 87(1), 411-432.
- Batcho, K. I. (2007). Nostalgia and the emotional tone and content of song lyrics. *The American Journal of Psychology*, 120(3), 361-381.
- Batcho, K. I., DaRin, M. L., Nave, A. M. et Yaworsky, R. R. (2008). Nostalgia and identity in song lyrics. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(4), 236-244.
- Belk, R. W. (1990). The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past. Dans M. E. Goldberg (dir.), *Advances in Consumer Research* (vol. 17, p. 669-676). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Belk, R. W. (1991). Possessions and the sense of past. Dans R. W. Belk (dir.), *Highways and byways: naturalistic research from the consumer behavior odyssey* (p.114-130). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Blackwell, R. et Stephan, T. (2004). *Brands that rock*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Cattaneo, E. et Guerini, C. (2012). Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retro branding strategies? *Journal of Brand Management*, 19(8), 680-687.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Davis, F. (1979). *Yearning for yesterday: a sociology of nostalgia*. New York, NY: Free Press.
- Divard, R. et Robert-Demontrond, P. (1997). La nostalgie : un thème récent dans la recherche marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 12(4), 41-62.
- Escalas, J. E. et Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378-389.
- Godbole, M. B., Shehryar, O. et Hunt, D. M. (2006). Does nostalgia depend on valence of past experience? An empirical analysis of the discontinuity hypothesis. Dans C. Pechmann et L. Price (dir.), *Advances in Consumer Research* (vol. 33, p. 630). Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Hallegatte, D. (2014). Retrobranding: selling the past. Dans G. Hunter et T. Steenburgh (dir.), *AMA Winter Educators' Conference Proceedings* s (vol. 25, p. K10-17). Orlando, FL: American Marketing Association.
- Hallegatte, D. et Marticotte, F. (2014). Does Holbrook's nostalgia index measure nostalgia proneness? Dans G. Hunter et T. Steenburgh (dir.), *AMA Winter Educators' Conference Proceedings* (vol. 25, p. C84-90). Orlando, FL: American Marketing Association.

- 
- Havlena, W. J. et Holak, S. L. (1991). "The good old days": observations on nostalgia and its role in consumer behavior. Dans R. H. Holman et M. R. Solomon (dir.), *Advances in Consumer Research*, (vol. 18, p. 323-329). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Hepper, E. G., Ritchie, T. D., Sedikides, C. et Wildschut, T. (2012). Odyssey's end: lay conceptions of nostalgia reflect its original homeric meaning. *Emotion*, 12(1), 102-119.
- Hepper, E. G., Ritchie, T. D., Sedikides, C. et Wildschut, T. (2010). *A prototype analysis of nostalgia*. 11th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology. Las Vegas, NV.
- Herche, J. et Engelland, B. (1996). Reversed-polarity items and scale unidimensionality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 366-374.
- Hirschman, Elizabeth C., et Morris B. Holbrook. 1982. « Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions ». *Journal of Marketing*, vol. 46(3), 92-101.
- Hofer, J. (1688). Medical dissertation on nostalgia by Johannes Hofer, 1688 (traduit du latin par Carolyn Kiser Anspach, 1934). *Bulletin of the History of Medicine*, 2(1), 376-391.
- Holak, S. L., et Havlena, W. J. (1992). Nostalgia: an exploratory study of themes and emotions in the nostalgic experience. Dans J. F. Sherry et B. Sternthal (dir.), *Advances in Consumer Research*, (vol. 19, p. 380-387). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Holbrook, M. B. (1993). Nostalgia and consumption preferences: some emerging patterns of consumer tastes. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 245-256.
- Holbrook, M. B. (1994). Nostalgia proneness and consumer tastes. Dans J. A. Howard (dir.), *Buyer behavior in marketing strategy*, (2<sup>e</sup> ed., p. 348-364). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holbrook, M. B. et Schindler, R. M. (1989). Some exploratory findings on the development of musical tastes. *Journal of Consumer Research*, 16(1), 119-124.
- Holbrook, M. B. et Schindler, R. M. (1991). Echoes of the dear departed past: some work in progress on nostalgia. Dans R. H. Holman et M. R. Solomon (dir.), *Advances in Consumer Research*, (vol. 18, p. 330-333). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Holbrook, M. B. et Schindler, R. M. (1994). Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 412-422.
- Holbrook, M. B. et Schindler, R. M. (1996). Market segmentation based on age and attitude Toward the past: concepts, methods, and findings concerning nostalgic influences on customer tastes. *Journal of Business Research*, 37(1), 27-39.
- Iyer, A. et Jetten, J. (2011). What's left behind: identity continuity moderates the effect of nostalgia on well-being and life choices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 94-108.
- Janata, P., Tomic, S. T. et Rakowskia, S. K. (2007). Characterisation of music-evoked autobiographical memories. *Memory*, 15(8), 845-860.
- Juhl, J., Routledge, C., Arndt, J., Sedikides, C. et Wildschut, T. (2010). Fighting the future with the past: nostalgia buffers existential threat. *Journal of Research in Personality*, 44(3), 309-314.
- Juslin, P. N., Liljeström, S., Västfjäll, D., Barradas, G. et Silva, A. (2008). An experience sampling study of emotional reactions to music: listener, music, and situation. *Emotion*, 2008(5), 668-683.
- Kessous, A., Roux, E. et Chandon, J.-L. (2015). Consumer-brand relationships: a contrast of nostalgic and non-nostalgic brands. *Psychology & Marketing*, 32(2), 187-202.
- Lambert-Pandraud, R. et Laurent, G. (2010). Why do older consumers buy older brands? The role of attachment and declining innovativeness. *Journal of Marketing*, 74(5), 104-121.
- Leboe, J. P. et Ansons, T. L. (2006). On misattributing good remembering to a happy past: an investigation into the cognitive roots of nostalgia. *Emotion*, 6(4), 596-610.
- Loveland, K. E., Smeesters, D. et Mandel, N. (2009). Still preoccupied with 1985: the effect of imagined interaction on preference for nostalgic products. Dans M. C. Campbell, J. J. Inman et R. Pieters (dir.), *Advances in Consumer Research*, (vol. 36, p. 64-65). Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Loveland, K. E., Smeesters, D. et Mandel, N. (2010). Still preoccupied with 1995: the need to belong and preference for nostalgic products. *Journal of Consumer Research*, 37(3) 393-408.
- Marchegiani, C. et Ian Phau. (2011). The value of historical nostalgia for marketing management. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 108-122.

- McKechnie, G. E. (1974). *ERI manual: environmental response inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McKechnie, G. E. (1977). The environmental response inventory in application. *Environment and Behavior*, 9(2), 255-276.
- Merchant, A., Ford, J. B. et Rose, G. (2011). How personal nostalgia influences giving to charity. *Journal of Business Research*, 64(6), 610-616.
- Muehling, D. D. et Pascal, V. J. (2011). An empirical investigation of the differential effects of personal, historical, and non-nostalgic advertising on consumer responses. *Journal of Advertising*, 40(2), 107-122.
- Muehling, D. D. et Pascal, V. J. (2012). An Involvement Explanation for Nostalgia Advertising Effects. *Journal of Promotion Management*, 18(1), 100-118.
- Muehling, D. D., Sprott, D. E. et Sultan, A. J. (2014). Exploring the boundaries of nostalgic advertising effects: a consideration of childhood brand exposure and attachment on consumers' responses to nostalgia-themed advertisements. *Journal of Advertising*, 43(1), 73-84.
- Nawas, M. M. et Platt, J. J. (1965). A future-oriented theory of nostalgia. *Journal of Individual Psychology*, 21(1), 51-57.
- Orth, U. R. et Gal, S. (2012). Nostalgic brands as mood boosters. *Journal of Brand Management*, 19(8), 666-679.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B. et Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.
- Reisenwitz, T., Iyer, R., Kuhlmeier, D. B. et Eastman, J. K. (2007). The elderly's internet usage: an updated look. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 406-418.
- Reisenwitz, T. H., Iyer, R. et Cutler, B. (2004). Nostalgia advertising and the influence of nostalgia proneness. *Marketing Management Journal*, 14(2), 55-66.
- Reynolds, S. (2011). *Retromania: pop culture's addiction to its own past*. New York, NY: Faber and Faber.
- Rindfleisch, A., Freeman, D. et Burroughs, J. E. (2000). Nostalgia, materialism, and product preferences: an initial inquiry. Dans S. J. Hoch et R. J. Meyer (dir.), *Advances in Consumer Research* (vol. 27, p. 36-41). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Rindfleisch, A. et Sprott, D. E. (2000). Moving forward on looking backward: advancing theory and practice in nostalgia. Dans S. J. Hoch et R. J. Meyer (dir.), *Advances in Consumer Research*, (vol. 27, p. 34-35). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Routledge, C., Arndt, J., Sedikides, C. et Wildschut, T. (2008). A blast from the past: the terror management function of nostalgia. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(1), 132-140.
- Routledge, C., Arndt, J., Wildschut, T., Sedikides, C., Hart, C. M., Juhl, J., Vingerhoets, Ad J. J. M. et Schlotz, W. (2011). The past makes the present meaningful: nostalgia as an existential resource. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 638-652.
- Schindler, R. M. et Holbrook, M. B. (2003). Nostalgia for early experience as a determinant of consumer preferences. *Psychology & Marketing*, 20(4), 275-302.
- Sedikides, C., Wildschut, T., Arndt, J. et Routledge, C. (2008). Nostalgia: past, present, and future. *Current Directions in Psychological Science*, 17(5), 304-307.
- Sedikides, C., Wildschut, T. et Baden, D. (2004). Nostalgia: Conceptual Issues and Existential Functions. Dans J. Greenberg, S. L. Koole et T. Pyszczynski (dir.), *Handbook of experimental existential psychology*, (200-214). New York, NY: Guilford Press.
- Shankar, A., Elliott, R. et Fitchett, J. A. (2009). Identity, consumption and narratives of socialization. *Marketing Theory*, 9(1), 75-94.
- Shumway, D. R. (1999). Rock 'n' roll sound track and the production of nostalgia. *Cinema Journal*, 38(2), p. 36-51.
- Sierra, J. J. et McQuitty, S. (2007). Attitudes and emotions as determinants of nostalgia purchases: an application of social identity theory. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15(2), 99-112.
- Spears, N. et Amos, C. (2012). Revisiting western time orientations. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(3), 189-197.
- Sprott, D., Czellar, S. et Spangenberg, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92-104.
- Steenkamp, J.-B. E., Frenkel ter Hofstede, M. et Wedel, M. (1999). A cross-national investigation into the Individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness. *Journal of Marketing*, 63(2), 55-69.
- Stern, B. B. (1992). Nostalgia in advertising text: romancing the past. Dans J. F. Sherry et B. Sternthal (dir.), *Advances in Consumer Research* (vol. 19, p. 388-389). Provo, UT: Association for Consumer Research.

- 
- Taylor, S. M. et Konrad, V. A. (1980). Scaling dispositions toward the past. *Environment and Behavior*, 12(3), 283-307.
- Turner, R. N., Wildschut, T. et Sedikides, C. (2012). Dropping the weight stigma: nostalgia improves attitudes toward persons who are overweight. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 130-137.
- Wildschut, T., Sedikides, C., Arndt, J. et Routledge, C. (2006). Nostalgia: content, triggers, functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 975-993.
- Wildschut, T., Sedikides, C., Routledge, C., Arndt, J. et Cordaro, F. (2010). Nostalgia as a repository of social connectedness: The role of attachment-related avoidance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 573-586.
- Wood, S. (2010). The comfort food fallacy: avoiding old favorites in times of change. *Journal of Consumer Research*, 36(6), 950-963.
- Zentner, M., Grandjean, D. et Scherer, K. R. (2008). Emotions evoked by the sound of music: Characterization, classification, and measurement. *Emotion*, 8, 494-521.
- Zhao, G., Muehling, D. D. et Kareklas, I. (2014). Remembering the good old days: the moderating role of consumer affective state on the effectiveness of nostalgic advertising. *Journal of Advertising*, 43(3), 244-255.
- Zhou, X., Sedikides, C., Wildschut, T. et Ding-Guo, G. (2008). Counteracting loneliness: on the restorative function of nostalgia. *Psychological Science*, 19(10), 1023-1029.
- Zhou, X., Wildschut, T., Sedikides, C., Chen, X. et Vingerhoets, Ad J. J. M. (2012a). Heartwarming memories: nostalgia maintains physiological comfort. *Emotion*, 12(4), 678-684.
- Zhou, X., Wildschut, T., Sedikides, C., Shi, K. et Feng, C. (2012b). Nostalgia: the gift that keeps on giving. *Journal of Consumer Research*, 39(1) 39-50.
- Zimbardo, P. G. et Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.
- Zimmer, M. R., Little, S. K. et Griffiths, J. S. (1999). The impact of nostalgia proneness and need for uniqueness on consumer perceptions of historical branding strategies. Dans A. Menon et A. Sharma (dir.), *American Marketing Association Winter Educators' Conference Proceedings* (vol. 10, p. 259-267). Chicago, IL: American Marketing Association.

# Le marketing : les actions stratégiques les plus modifiées chez les PME moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN) en période de turbulence négative (2007-2010)

Lise Plourde<sup>a</sup>, Thierry Gagnon<sup>b</sup>, Louis Dussault<sup>c</sup>

**RÉSUMÉ.** L'élaboration d'un indice global des fonctions de l'entreprise (marketing, opération, ressources humaines, managériale et financière) nous a indiqué que la fonction la plus modifiée par les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX) en période de turbulence négative (2007-2010) est le marketing. Cet élément s'explique principalement par les efforts marketing fournis par ces entreprises. Les groupes MEXTN et EXTN ont réalisé plus de démarches auprès de partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets. Elles ont également présenté à leur clientèle de nouveaux produits ou services en plus forte proportion et ont orienté davantage la promotion de leurs produits et services vers de nouvelles clientèles. Bref, qu'elles soient MEX ou EX, leurs actions stratégiques sur le plan de la fonction marketing ont été plus actives en contexte de turbulence négative.

**ABSTRACT.** The development of a global index of the company's functions (marketing, operation, human resources, managerial and financial) indicated to us that marketing is the most modified function by medium-experienced (MEX) and experienced (EX) companies in the period negative turbulence (2007-2010). This item is mainly explained by the marketing efforts provided by these companies. The MEXTN and EXTN groups made more efforts with business partners to identify new projects. They also introduced new products or services to their clientele in greater proportion, and focused more on promoting their products and services to new customers. In short, whether MEX or EX, their strategic actions in terms of marketing function were more active in a context of negative turbulence.

L'éclatement de la crise immobilière aux États-Unis a provoqué chez les investisseurs une perte de confiance considérable. Cet événement marquant a été l'un des éléments déclencheurs de la crise économique mondiale de 2007-2010<sup>1</sup>. Au Canada, cette crise a eu des effets néfastes.

Lorsque l'économie est en situation de crise, plusieurs petites entreprises en sont affectées. C'est d'ailleurs ce qu'ont vécu les dirigeants des entreprises de la province de Québec au Canada, forcés de faire plusieurs mises à pied occasionnant la perte de 30 000 emplois, à la suite d'une diminution de 1,6 % des exportations en 2009

(Régie des rentes du Québec, 2012). Toutefois, en raison des profits confortables des industries minières et pétrolières, qui ont soutenu leurs investissements dans les petites et moyennes entreprises (OCDE, 2012), plusieurs provinces et régions, où l'on retrouve ce type d'industrie, ont enregistré une croissance économique au lieu d'un ralentissement. Bref, les impacts de la crise pour les PME, dépendantes de l'industrie minière et pétrolière, n'ont pas eu la même ampleur. Cette période leur a été plutôt favorable. À titre d'exemple, en 2008, la valeur des investissements miniers totaux réalisés dans la région de la Côte-Nord a été d'environ 422 millions de dollars, soit 21 % des investissements faits dans

<sup>a</sup> Professeure, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Chargé de projet au Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC (CEE-UQAC)

<sup>c</sup> Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

la province de Québec (Canada) dans ce secteur (ISQ, 2009).

Dans un contexte entrepreneurial, la période de crise a imposé aux petites et moyennes entreprises (PME) du Québec d'ajuster leurs stratégies de gestion aux différents changements que l'on pourrait qualifier de période de turbulence (Marchesnay, 2004). Selon le secteur, certains dirigeants d'entreprises ont perçu cette période de façon positive, en y décelant de nouvelles occasions d'affaires (Boin, 2005) alors que pour d'autres l'inverse s'est produit. Dans l'ensemble, les ajustements apportés lors de période de turbulence s'illustrent par des actions concrètes de la part des dirigeants de PME. Les motivations de ces changements sont variées, mais plusieurs les réalisent en regard de leur performance ou tout simplement pour survivre (Meyer et *al.*, 1990). La notion de survie n'est pas la même selon l'âge des entreprises. Les jeunes entreprises, en raison de leur courte histoire, doivent adopter des stratégies pour surmonter les barrières à l'entrée (Aldrich et Auster, 1986; Chrisman et *al.*, 1998); ces approches sont différentes de celles ayant de l'expérience en affaires.

Pour qu'une entreprise soit considérée comme une PME, elle doit compter de 1 à 499 employés et enregistrer un chiffre d'affaires de 30 000 à 50 millions de dollars (Industrie Canada, 2013), alors que pour être considérée comme une petite entreprise elle doit totaliser moins de 100 employés (Industrie Canada, 2009). Une grande majorité des entreprises sont de petite taille (98 % des entreprises du Canada en excluant les travailleurs autonomes). Selon les statistiques, 96 % des petites entreprises de 1 à 99 employés survivent après la première année d'apparition, 85 % après trois ans et 70 % d'entre elles sont toujours en activité après cinq ans (Industrie Canada, 2009).

Au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord, deux réalités différentes se sont produites lors de la période 2007-2010. À titre d'exemple, en 2009, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la crise économique a fait augmenter le taux de chômage, mais elle a été contrée par de grands projets tels les travaux aux chantiers Eastmain-1-A, à la rivière Romaine et dans la réserve faunique des Laurentides, cela a contribué à en atténuer les effets pour ainsi faire diminuer le taux de chômage en 2010<sup>2</sup>. À

l'opposé, la Côte-Nord a bénéficié d'investissements majeurs dans le secteur minier. En effet, tout près de 422 millions de dollars ont été investis en 2009, entraînant du même coup une forte demande en main-d'œuvre.

Bon nombre d'auteurs ont porté un intérêt à l'étude de l'influence des actions stratégiques sur la performance des entreprises, mais peu d'auteurs ont étudié les différentes actions stratégiques des PME en période de turbulence tout en prenant en compte l'âge des entreprises. C'est en regard d'une étude exploratoire de Gagnon (2016) portant sur « les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées », que nous avons pu déceler que les actions stratégiques en lien avec le marketing avaient été les plus modifiées au cours de la période 2007 à 2010 en situation de turbulence négative.

Une revue de littérature des différents concepts nous a permis d'établir notre cadre théorique. Toutefois, pour les besoins de cet article, seront proposés l'âge des entreprises, les actions stratégiques et la turbulence. De même que la méthodologie couvrira uniquement les aspects en lien avec le sujet.

## **1. Cadre théorique**

### **1.1 L'âge des entreprises**

La revue littéraire est peu documentée concernant les recherches portant sur l'âge des entreprises et les performances des PME dans un contexte de turbulence économique. La plupart des écrits concernant l'âge se réfèrent plutôt à la croissance<sup>3</sup> des entreprises (Storey, 1994; Wagner, 1995; Almus et Nerlinger, 1999; Davidsson et *al.*, 2002; Saint-Pierre et *al.*, 2010). D'autres auteurs nous renvoient plutôt à l'âge des entreprises et à leurs finances (CEE-UQAC, 2014; Industrie Canada, 2013; Therrien, 2003; Alla, 1974). Certaines études relient l'âge et la taille de l'entreprise (CEE-UQAC, 2014; Saint-Pierre et *al.*, 2010), à l'âge et la survie (Therrien, 2003; Teurlai, 2004) et à l'âge et l'internationalisation (Brush, 1995). La seule recherche où l'âge des entreprises est utilisé comme variable de contrôle pour distinguer des actions stratégiques en période de crise est une thèse de doctorat portant sur « les stratégies des petites entreprises dans

les industries en crise : une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon » (Duquesnois, 2012).

Les jeunes entreprises font l'objet de plusieurs recherches. L'intérêt manifesté pour ce groupe d'âge est motivé par les facteurs déterminant la survie des

jeunes entreprises (Teurlai, 2004; Saint-Pierre et *al.*, 2010; Therrien, 2003). Selon le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2008), seulement 35 % des nouvelles entreprises survivent après cinq ans. Le tableau 1 fait une synthèse des récits portant sur l'âge des entreprises conjointement avec différents thèmes.

Thèmes abordés	Auteurs
Croissance	Storey, 1994; Wagner, 1995; Glancey, 1998; Almus et Nerlinger, 1999; Wijewardena et Tibbits, 1999; Davidson et coll., 2002; Saint-Pierre et coll., 2010;
Survie	Stinchcombe, 1965; Carrol et Delacroix, 1982; Berryman, 1983; Timmons, 1987; Theng et Boon, 1996; Baldwin et coll., 1997; Teurlai, 2004; Geroski et coll. 2007; Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation, 2008; Saint-Pierre et coll., 2010;
Finance	Alla, 1974; Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Baldwin et coll., 1997; Saint-Pierre et coll., 2010; Industrie Canada, 2013;
Vente	Aldrich et Auster, 1986; Dodge et Robbins, 1992; Chrisman et coll., 1998; Therrien, 2003;
Taille	Saint-Pierre et coll., 2010; CEE-UQAC, 2014;
International	Brush, 1995;
Crise	Duquesnois, 2012.

Tableau 1 – Récapitulatif des auteurs et des thèmes abordés au sujet de l'âge des entreprises

Source : Gagnon, T. (2016). Les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi, p. 28

## 1.2 Les actions stratégiques

La stratégie représente « l'ensemble des actions offensives et défensives prises pour contrer les forces de la concurrence et ainsi assurer à l'entreprise un retour accru sur investissement » (Porter, 1982, p. 37). La stratégie est essentielle pour le développement et la survie de l'entreprise, car l'inertie et le statu quo sont risqués; ils mènent au déclin de l'entreprise (Meschi et Cremer, 1999). L'application de ces actions fait souvent référence à deux types de processus dans l'application des actions stratégiques pour les petites PME, soit les processus réactif et proactif.

Le processus réactif est le résultat d'une réponse à un changement de l'environnement alors que le processus proactif est le fait de créer quelque chose de nouveau, notamment par l'innovation (inspiré des travaux de Mintzberg, relatés par

Marchesnay, 2004). Dans un contexte de turbulence, certaines entreprises seront passives. Elles se laisseront porter, sans poser d'actions. Alors que d'autres, dans un souci de performance, réagiront pour répondre aux changements de l'environnement (Kitching et *al.* 2009). Le défi de comprendre la réussite de certaines actions par opposition à d'autres dans un environnement turbulent est complexe. Pour les comparer, l'utilisation de divers indicateurs de performance sont utilisés; néanmoins, il est difficile d'isoler une seule stratégie performante. Il est important de bien distinguer les différentes actions par les fonctions de l'entreprise pour mieux comprendre leur effet dans un climat d'incertitude (Thompson, 1967 cité par Mia et Chenhall, 1994). Le tableau 2 présente les actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance.

	Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance	Thèmes
Marketing	Mix-produit (Schreuder et coll., 1991). Différenciation par la qualité, les prix et la segmentation par type de consommateur (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978; Thiétart, 1988). Élargir le nombre de clients en assurant une présence soutenue sur leur marché (Porter, 1994). Expansion de nouveaux marchés (Kitching et coll., 2009). Participation à des cérémonies, activités de communication (Mintzberg cité dans Amiel, Bonnet, Jacobs, 1998). Vaincre la désorientation des dirigeants et le manque d'opportunité par des stratégies appropriées, se concentrer sur la valeur de la marque, accorder plus d'importance à la connaissance du marché, proposer des innovations de produits radicales, repenser la communication marketing dans l'organisation et renforcer les relations au sein de la chaîne de valeur (Piercy et coll., 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire de vente</li> <li>• Participation à des regroupements</li> <li>• Prospection</li> <li>• Information sur la clientèle</li> <li>• Image</li> <li>• Force de vente</li> <li>• 4P (produit, prix, promotion et distribution)</li> </ul>
Opération	Amélioration de la productivité (Schendel, Patton et Riggs, 1976). Obtenir les plus faibles coûts de revient, une qualité acceptable et un rapport produit/service/qualité (Porter, 1994), économie d'échelle (Porter, 1994), innovation radicale, stratégie du nouveau jeu (Buaron, 1981; Bijon, 1984; Kurek, 2000), entretien des installations et des équipements de production, réduction des coûts liés à la production (Auclair, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opération ou production</li> <li>• Recherche et développement</li> <li>• Amélioration des produits et des services</li> <li>• Processus de production</li> <li>• Fournisseurs</li> <li>• Contrôle de la qualité</li> </ul>
Ressources humaines	Réduction de la formation des employés et du nombre d'employés (Kitching et coll., 2009). Opportunités de carrière, formation, rendement, participation des employés et description de tâches (Delery et Dot Y, 1996; Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires et avantages sociaux (conditions)</li> <li>• Objectifs de rendement</li> <li>• Recrutement/rétention</li> <li>• Formation</li> </ul>
Management	Changement du management dans l'organisation (Bibeault, 1982). Stratégie d'association : fusion/acquisition (Aveni, 1995). Décentralisation de l'organisation (Thiétart, 1988; Schreuder et coll., 1991; Schendel, Patton et Riggs, 1976). Intégration verticale (Thiétart, 1988). Les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent un nombre plus important de mesures stratégiques (Schreuder et coll., 1991). Les entreprises qui réalisent une planification stratégique formelle ont de meilleures performances (D'Amboise et Bakanibona, 1990). Relation d'échanges internes et externes et négociation avec les fournisseurs et les clients (Mintzberg cité dans Amiel, Bonnet, Jacobs, 1998).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan stratégique.</li> <li>• Objectif de performance</li> <li>• Relation d'affaires</li> <li>• Fusion/acquisition</li> <li>• Consultants</li> </ul>
Finances	Réduire les investissements (marketing, R et D, actifs non stratégiques) (Kitching et coll., 2009). Réorganisation des investissements en marketing (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Bibeault, 1982; Thiétart, 1988). Mesures affectant le financement, réduction des actifs (Schreuder et coll., 1991; Thiétart, 1988). Utilisation des programmes gouvernementaux (Hayes et Abernathy, 1980). Politique de gestion des fonds de roulement (Burns et Walker, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• Contrôle des coûts</li> <li>• Gestion des comptes clients et des comptes à payer</li> <li>• Sources de financement</li> <li>• Refinancement</li> <li>• Programmes publics</li> </ul>

Tableau 2 – Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 82

### 1.3 La turbulence

La définition de la turbulence est le résultat de l'analyse de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Pour les entreprises, l'environnement est un facteur déterminant, car l'adéquation stratégique représente la cohérence avec l'environnement et l'atteinte d'un bon niveau de performance (Drazin et Van de Van, 1985; Venkatraman et Prescott, 1990). Les caractéristiques de l'environnement ont un impact sur l'entreprise (structure, stratégie, performance, etc.), car les décisions sont en majorité prises en fonction de ce dernier. La turbulence peut découler de plusieurs événements différents : changement

radical de technologie ou changements profonds des mœurs de la société. Elle peut également provenir des différentes crises qui se produisent depuis de nombreuses années dans le monde (Marchesnay, 2004).

La perception de la turbulence influence également les décisions stratégiques des entreprises. En effet, la capacité d'analyser, de traiter et de comprendre l'information de l'environnement par les entrepreneurs peut orienter leurs actions (Sogbossi Boccu, 2013). En période de crise, l'entreprise désire retrouver sa stabilité; elle doit donc poser des actions pour en diminuer les impacts. Dans certains cas, ces actions mènent à de nouvelles occasions (Boin, 2005). Par ailleurs, la turbulence peut être



vécue négativement. L'entreprise se sent incapable de faire face à la situation (Gervais et Thenet, 1998). La turbulence suscite chez l'entreprise le désir de se surpasser ou de créer une nouvelle occasion d'apprendre et de repenser à son fonctionnement.

## 2. Méthodologie

### 2.1 Le type d'approche

L'étude est de type exploratoire, elle s'appuie sur des observations ou des réflexions en vue de dégager des hypothèses (De Ketele et Roegiers, 2009). Selon nos observations, il ne semble pas exister de recherches ayant pour objectif de faire ressortir les différences entre les actions stratégiques pour les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX). Rares sont les études qui décrivent les actions stratégiques des entreprises ayant passé l'âge critique de cinq ans. Dans certains cas, la classification des catégories d'âge est inspirée du taux de survie après cinq ans (Teurlei, 2004).

Chrisman et *al.* (1998) précisent qu'il n'y a pas de moment précis de maturité d'une entreprise, mais ils s'appuient sur le modèle de développement de Scott (1971) et de la théorie du point de stabilité de Kazanjian (1988) pour convenir que la maturité se situe au plus tôt, 3 à 5 ans après la création de l'entreprise, mais au plus tard après 8 à 12 années d'exploitation. Brush (2005) a convenu que les entreprises expérimentées ont plus de sept ans. Saint-Pierre et *al.* (2010) ont catégorisé les groupes d'âge de 1 à 12 ans, de 13 à 24 ans et de 25 ans et plus pour mesurer et comparer la performance financière entre les groupes. C'est en raison de ce « vide » d'information concernant les caractéristiques spécifiques des entreprises de cinq ans et plus que le choix de la recherche exploratoire semblait le plus approprié.

Le caractère empirique est justifié dans la mesure où la recherche s'est basée sur des données recueillies à partir des prises de données sur le terrain. C'est pour cela qu'une approche hypothético-déductive<sup>4</sup> a été priorisée. En d'autres termes, nous nous sommes basés sur les résultats et les observations passés pour formuler des hypothèses de recherche. La méthodologie correspond a priori aux différents propos relatés par Gauthier (1987), Deshaies (1992), Simard et *al.* (2007) et Zoutene (2013).

### 2.2 L'échantillonnage

Notre choix d'échantillonnage s'est porté sur deux territoires distincts, soit la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et la ville de Sept-Îles (région de la Côte-Nord). Pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, dans un premier temps, une liste d'entreprises a été dressée à l'aide du bottin des entreprises des centres locaux de développement (CLD) de la région. Par la suite, un tri des entreprises a été effectué selon des critères établis : les entreprises devaient être de propriété régionale et avoir moins de 100 employés. Elles ne devaient pas être des entreprises publiques, des multinationales, des franchisées, des distributeurs de produits externes, des coopératives et des organismes à but non lucratif.

Ce sont finalement 3 506 entreprises qui composaient la population de l'étude pour ce territoire. Les statistiques provenant de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) de 2010, citées dans le document du ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ, 2012), indiquent que 77,7 % des emplois se trouvaient dans le secteur tertiaire, 11,9 % dans le secteur de la fabrication, 6,6 % dans le secteur de la construction et 3,9 % dans le secteur primaire.

Pour la ville de Sept-Îles, une sélection des types de secteurs a été effectuée à la suite d'une analyse stratégique faite avec l'équipe de conseillers de Développement économique de Sept-Îles (DESI). Une liste des PME a été dressée à l'aide du bottin des entreprises de la ville de Sept-Îles. Au total, 159 entreprises composaient la population de l'étude. Des données provenant du DESI, concernant le portrait des entreprises de la ville, indiquent que celles dans le domaine des services (tous secteurs confondus) représentent plus de 90 % des entreprises. Par ailleurs, le secteur du commerce de gros et de détail correspond à plus de 20 % et finalement, le secteur de la transformation correspond à 6 %. L'échantillon de l'étude est de 89 entreprises, tous secteurs confondus. Deux groupes ont été créés afin de distinguer les entreprises moyennement expérimentées (5 à 12 ans, 44 entreprises) et celles expérimentées (13 à 25 ans, 45 entreprises). Le tableau 3 montre le secteur d'activités du groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX) et le tableau 4, le secteur du groupe d'entreprises expérimentées (EX).

Secteurs	N	%
Équipementier, transformation, conception et fabrication	9	20,5
Services aux entreprises	9	20,5
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	7	15,9
Distribution et commerce de détail	7	15,9
Services professionnels	6	13,6
Restauration et hébergement	6	13,6
Agriculture	0	0,0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 3 – Secteur d’activités du groupe d’entreprises moyennement expérimentées (MEX)**

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 112

Secteurs	N	%
Services professionnels	12	27,3
Distribution et commerce de détail	11	25,0
Services aux entreprises	7	15,9
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	6	13,6
Équipementier, transformation, conception et fabrication	5	11,4
Agriculture	2	4,5
Restauration et hébergement	1	2,3
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 4 – Secteur d’activités du groupe d’entreprises expérimentées (EX)**

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 112

### 2.3 L’outil de mesure

L’outil de mesure consistait en un questionnaire de 141 questions principalement fermées et quelques questions filtres. Ce questionnaire a été réalisé sur une période de six mois et validé par des rencontres individuelles. L’échelle de mesure est de type nominal et à quelques reprises, nous avons utilisé une mesure de type ordinaire. Le questionnaire comportait huit parties, soit l’influence de la période 2007-2010, le marketing, la gestion des opérations, les ressources humaines, le management, les finances, la performance ainsi que les caractéristiques de l’entreprise et du répondant.

Tout d’abord, la première partie consistait à demander aux propriétaires-dirigeants l’influence de la période de turbulence (2007-2010) sur l’entreprise, le secteur d’activités, les décisions et la performance. Cette partie a été utilisée pour mesurer de façon subjective la perception de la période de turbulence (Becherer et Maurer, 1998, cités dans Gueguen 2005, p. 24). Elle comprenait huit questions spécifiques.

L’échelle de mesure utilisée pour la perception de la turbulence sur l’entreprise et le secteur d’activités est l’échelle d’attitude d’Osgood (sémantique différentielle). Cette technique est utilisée fréquemment en marketing pour évaluer la perception des marques, des produits ou des entreprises (Méry, 2008). Visuellement, elle est bornée par des termes opposés dans lesquels le répondant peut sélectionner une gradation (-3 à +3).

Un autre type d’échelle a été utilisé pour vérifier l’influence de la période sur la prise de décision, soit l’échelle de Linkert. Cette méthode s’étend sur gradation de 5 comparativement à 7 pour celle d’Osgood.

Les sections portant sur les fonctions de l’entreprise utilisent principalement une échelle nominale. Pour l’ordonnement des questions, nous avons opté pour une approche fondée sur la technique d’entonnoir (D’Astous, 2005). Elle permet, dans un premier temps de décrire si les propriétaires dirigeants ont réalisé ou non des actions dans les diffé-

rentes fonctions de l'entreprise. Lorsque l'entrepreneur décidait d'agir, il devait répondre à des questions subséquentes pour décrire son intervention. Au total, ce sont 66 actions stratégiques différentes qui permettaient de valider la première hypothèse. Il est important de spécifier le nombre de questions par fonction nous permettant de vérifier nos hypothèses : 15 questions relatives au marketing, 12 questions aux opérations, 10 questions aux ressources humaines, 19 questions au management ainsi que 10 questions concernant le financement.

Pour conclure cet aspect, nous avons procédé à la validation du questionnaire par des rencontres individuelles avec huit entrepreneurs de la ville de Sept-Îles. Ils ont collaboré à cette intervention de validation dans les dernières semaines d'août 2011.

## 2.4 La collecte de données

### 2.4.1 Le Saguenay–Lac-Saint-Jean

La collecte de données a été réalisée sur une période de 6 semaines (du 1<sup>er</sup> février au 9 mars 2012) auprès de la population visée des 3 506 entreprises. La méthode préconisée pour cette collecte consistait à l'envoi d'une invitation aux entrepreneurs par courriel, et ces derniers pouvaient répondre à un questionnaire en ligne en cliquant sur un lien. Deux rappels ont été effectués par courriel, soit deux semaines après le premier envoi et deux semaines avant la fin de la prise de données. Parallèlement, une deuxième intervention a été réalisée. Le personnel du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) a sollicité ses membres par courriel afin de les inviter à répondre au questionnaire en ligne.

### 2.4.2 La ville de Sept-Îles

La collecte de données a été réalisée sur une période de 12 semaines (au début de novembre 2011 à la fin de janvier 2012) auprès des 159 entreprises. La méthode préconisée pour réaliser cette collecte consistait à l'envoi par courriel d'une invitation et d'une lettre explicative. Les entrepreneurs étaient invités à répondre à un questionnaire en ligne en cliquant sur un lien. Un rappel par courriel leur a été signifié trois semaines plus tard. Puis, une deuxième intervention a été nécessaire. Elle consistait à faire des appels téléphoniques auprès des en-

trepreneurs afin de les inciter à répondre au questionnaire en ligne. Ces appels ont permis d'interroger 19 répondants supplémentaires. Le tout s'est déroulé sur une période de quatre semaines (de la mi-décembre 2011 à la mi-janvier 2012).

## 2.5 Le traitement des données

Nous avons utilisé le logiciel Survey Monkey pour créer la base de données. Grâce à ce logiciel, nous pouvions choisir d'enregistrer les données dans plusieurs formats. Celui qui a été préconisé traitait les informations avec le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 20.0, et ce, dans le but de faire la validation et le contrôle de chacun des questionnaires répondus.

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce sont 64 questionnaires qui ont été rejetés. Ces derniers étaient incomplets. Toutefois, nous avons conservé ceux qui avaient moins de cinq questions sans réponse. L'échantillon d'étude comprend 98 répondants correspondant à un taux de réponse de 2,8 %.

Par la suite, nous avons effectué un contrôle sur le nombre de questionnaires répondus auprès des entreprises de la ville de Sept-Îles. Nous avons rejeté 15 questionnaires, principalement parce qu'ils étaient incomplets. Toutefois, nous avons conservé ceux qui avaient moins de cinq questions sans réponse. L'échantillon d'étude comprend 39 répondants et cela correspond à un taux de réponse de 24,5 %.

Une fois le contrôle des deux bases de données effectué, nous les avons fusionnées. Les questions étant identiques, nous avons pu prendre la même codification que celle conçue pour l'étude des stratégies de PME de la ville de Sept-Îles. Par la suite, nous avons revu certaines valeurs qui auraient pu mener à des résultats erronés (erreur du répondant). Afin de convertir les valeurs négatives des échelles d'Osgood et de Linkert, nous avons recodé les valeurs négatives par des valeurs positives.

Enfin, nous avons copié la base de données dans le logiciel Excel de Microsoft Office. Ce logiciel nous permettait une certaine souplesse pour une meilleure utilisation des données dans le but de former des groupes plus aisément. De cette façon, il nous était plus facile de réaliser des graphiques adaptés à nos besoins pour valider la distribution de chacun des différents groupes.

## 2.6 La formation des groupes d'âge et l'analyse des données

Avec l'aide du logiciel Excel, nous avons pu refaire une analyse des données selon l'âge des entreprises. À cet effet, nous avons extrait les entreprises de moins de cinq ans. Tout en faisant référence aux classes d'entreprises établies dans la recherche de Saint-Pierre et *al.* (2010), la première classe qui a été conçue était celle des entreprises de 5 à 12 ans identifiée groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX). Alors que la seconde catégorie

(13 à 25 ans) correspondait aux entreprises expérimentées (EX). Cette catégorie a été construite afin d'obtenir une distribution proportionnelle à la catégorie précédente et aussi afin qu'elle soit similaire aux catégories de Saint-Pierre et *al.* (2010). Un exercice a été également fait pour séparer les groupes d'entreprises moyennement expérimentées et celles expérimentées selon le type de turbulence (positive ou négative). Le tableau 5 présente la distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises MEX et EX et le tableau 6, la distribution de ces mêmes groupes, mais classés selon le type de turbulence.

Groupes	N	%
Entreprises moyennement expérimentées (MEX)	44	49,4
Entreprises expérimentées (EX)	45	50,6
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Tableau 5 – Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises MEX et EX

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 107

Groupes	N	%
Entreprises moyennement expérimentées en turbulence positive (MEXTP)	8	9,0
Entreprises moyennement expérimentées en turbulence négative (MEXTN)	36	40,4
Entreprises expérimentées en turbulence positive (EXTP)	17	19,1
Entreprises expérimentées en turbulence négative (EXTN)	28	31,5
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Tableau 6 – Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises MEX et EX – turbulence positive et négative

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 110

## 3. Présentation des résultats

La présentation des résultats s'appuie sur les tableaux 7, 8, 9 et 10 qui sont présentés dans cette section. Ainsi, le tableau 7 montre les différents résultats des actions des fonctions de l'entreprise par groupes d'âge et par type de turbulence. Selon les résultats enregistrés, les indices globaux<sup>5</sup> ont été très peu modifiés<sup>6</sup> (72,9 % pour les MEXTP, 58,7 % pour les EXTP, 62,7 % pour les MEXTN et 57,2 % pour les EXTN). Les entreprises ont donc très peu proposé de choix stratégiques.

Parmi tous les groupes d'entreprises étudiés, le groupe qui a réalisé le plus de changements dans son entreprise, durant la période 2007-2010, est celui des EXTN. Il est indiqué au tableau 7 que les entreprises de ce groupe ont obtenu un indice global de l'ensemble des fonctions de 29,1 %. Par la suite, le groupe des MEXTN obtient un indice global de 25,8 %, suivi de près par le groupe des EXTP

(24,4 %). Finalement, les entreprises du groupe des MEXTP obtiennent un indice global des fonctions de l'entreprise de 21,6 %.

Certaines fonctions ont été plus modifiées que d'autres dans les différents groupes. Le tableau 7 indique que le groupe des MEXTP a été très actif pour la fonction des ressources humaines (énoncé 42.3) avec un indice de 33,8 %, alors que le groupe des MEXTN a réalisé plus d'activités dans les fonctions de la finance et du marketing (énoncé 42.1) (32,8 % et 32,3 %). Tout comme le groupe des MEXTP, le groupe des EXTP a lui aussi modifié plus d'activités liées aux ressources humaines (énoncé 42.3) (39,6 %), mais également dans leurs actions financières (énoncé 42.5) (27,4 %). De plus, le groupe des EXTN a apporté beaucoup de changements pour les fonctions marketing (énoncé 42.1) et financières (énoncé 42.5) (37,4 % et 33,1 %).

Finalement, les groupes MEXTN et EXTN ont réalisé plus d'activités dans la fonction marketing en période de turbulence négative que dans les autres fonctions (34,6 %, marketing, 24,9 %, opération, 28,5 %, ressources humaines, 18,1 %, managériale et

32,9 %, financière)<sup>7</sup>. Bref, c'est sur le plan du marketing que l'on constate les actions stratégiques les plus modifiées chez les PME moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN) en période de turbulence négative (2007-2010).

Indice global	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fonction marketing (42.1)	23	20,2	79	69,3	12	10,5	173	32,3	282	52,7	80	15,0	51	21,0	161	66,3	31	12,7	155	37,4	190	45,9	69	16,7
	N = 114		8,7%				N = 535		41,0%				N = 243		18,6%				N = 414		31,7%			
Fonction opération (42.2)	16	16,8	71	74,7	8	8,4	99	23,1	240	55,9	90	21,0	36	18,3	114	57,7	47	23,9	91	27,2	172	51,3	72	21,5
	N = 95		9,0%				N = 429		40,6%				N = 197		18,6%				N = 335		31,7%			
Fonction ressources humaines (42.3)	27	33,8	50	62,5	3	3,8	86	24,5	160	45,6	105	29,9	67	39,6	74	43,8	28	16,6	90	33,8	135	50,8	41	15,4
	N = 80		9,2%				N = 351		40,5%				N = 169		19,5%				N = 266		30,7%			
Fonction managériale (42.4)	25	18,4	110	80,9	1	0,7	113	17,8	476	74,8	47	7,4	63	21,1	212	70,9	24	8,0	91	18,5	368	74,9	32	6,5
	N = 136		8,7%				N = 636		40,7%				N = 299		19,1%				N = 491		31,4%			
Fonction financière (42.5)	18	22,5	58	72,5	4	5,0	118	32,8	198	55,0	44	12,2	46	27,4	114	67,9	8	4,8	92	33,1	155	55,8	31	11,2
	N = 80		9,0%				N = 360		40,6%				N = 168		19,0%				N = 278		31,4%			
Total (indice global)	109	21,6	368	72,9	28	5,5	589	25,8	1356	58,7	366	15,8	263	24,4	675	62,7	138	12,8	519	29,1	1020	57,2	245	13,7
	N = 505		8,9%				N = 2311		40,7%				N = 1076		19,0%				N = 1784		31,4%			

Fonction marketing	Moyennement expérimentées										Expérimentée									
	Turbulence positive (MEXTP)					Turbulence négative (MEXTN)					Turbulence positive (EXTP)					Turbulence négative (EXTN)				
	Oui	Non	N/A			Oui	Non	N/A			Oui	Non	N/A			Oui	Non	N/A		
	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
Avez-vous modifié vos territoires de vente? (43.1)	0	0,0	7	87,5	1	12,5					3	17,6	12	70,6	2	11,8	11	39,3	12	42,9
	N = 8					N = 36					N = 17					N = 28				
	9,0 %					40,4 %					19,1 %					31,5 %				
Avez-vous modifié le nombre de participations à diverses foires commerciales en lien avec les activités de votre entreprise? (43.2)	3	37,5	5	62,5	0	0,0					2	11,8	8	47,1	7	41,2	7	25,9	11	40,7
	N = 8					N = 35					N = 17					N = 27				
	9,2 %					40,2 %					19,5 %					31,0 %				
Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires? (43.3)	3	37,5	5	62,5	0	0,0					6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	55,6	11	40,7
	N = 8					N = 36					N = 17					N = 28				
	9,0 %					40,4 %					19,1 %					31,5 %				
Avez-vous modifié le nombre de voyages de prospection dans le but de découvrir de nouvelles façons de faire ou de nouvelles opportunités? (43.4)	0	0,0	7	87,5	1	12,5					1	5,9	13	76,5	3	17,6	4	14,3	18	64,3
	N = 8					N = 35					N = 17					N = 28				
	9,1 %					39,8 %					19,3 %					31,8 %				
Avez-vous effectué de nouvelles études de marché additionnelles afin de développer de nouveaux projets d'affaires? (43.5)	1	12,5	6	75,0	1	12,5					4	23,5	12	70,6	1	5,9	9	32,1	14	50,0
	N = 8					N = 35					N = 17					N = 28				
	9,1 %					39,8 %					19,3 %					31,8 %				
Avez-vous apporté des modifications concernant votre présence sur le Web? (43.6)	2	25,0	5	62,5	1	12,5					6	35,3	10	58,8	1	5,9	17	60,7	9	32,1
	N = 8					N = 36					N = 17					N = 28				
	9,0 %					40,4 %					19,1 %					31,5 %				
Avez-vous modifié votre force de vente (nouveaux représentants)? (43.7)	1	12,5	5	62,5	2	25,0					0	0,0	14	82,4	3	17,6	6	21,4	15	53,6
	N = 8					N = 36					N = 17					N = 28				
	9,0 %					40,4 %					19,1 %					31,5 %				
Avez-vous modifié votre réseau de distribution? (43.8)	0	0,0	6	75,0	2	25,0					1	5,9	14	82,4	2	11,8	4	14,3	15	53,6
	N = 8					N = 36					N = 17					N = 28				
	9,0 %					40,4 %					19,1 %					31,5 %				

Tableau 8 – Les actions de la fonction marketing des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction marketing (suite)	Moyennement expérimentées										Expérimentée					
	Turbulence positive (MEXTP)					Turbulence négative (MEXTN)					Turbulence positive (EXTP)			Turbulence négative (EXTN)		
	Oui	Non	N/A			Oui	Non	N/A			Oui	Non	N/A	Oui	Non	N/A
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	N	%	N	N	%	N
Avez-vous apporté des modifications significatives aux caractéristiques de vos produits / services? (43.9)	2	25,0	5	62,5	1	12,5					3	17,6	13	76,5	1	5,9
	N = 8			9,0 %							N = 17			N = 28		31,5%
Avez-vous développé des échantillons, prototypes ou démonstrateurs de vos produits ou services afin de connaître l'opinion de vos clients? (43.10)	0	0,0	6	75,0	2	25,0					2	11,8	10	58,8	5	29,4
	N = 8			9,0 %							N = 17			N = 28		31,5%
Avez-vous modifié votre service à la clientèle? (43.11)	3	37,5	3	37,5	2	25,0					6	35,3	11	64,7	0	0,0
	N = 8			9,0 %							N = 17			N = 28		31,5%
Avez-vous présenté de nouveaux produits / services à votre clientèle? (43.12)	3	37,5	5	62,5	0	0,0					6	35,3	7	41,2	4	23,5
	N = 8			9,0 %							N = 17			N = 28		31,5%
Avez-vous modifié l'image de marque (positionnement, publicité, logo)? (43.13)	3	37,5	5	62,5	0	0,0					4	23,5	13	76,5	0	0,0
	N = 8			9,0 %							N = 17			N = 28		31,5%
Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles? (43.14)	2	25,0	6	75,0	0	0,0					4	23,5	12	70,6	1	5,9
	N = 8			9,1%							N = 17			N = 27		30,7%
Avez-vous modifié la promotion de vos produits / services auprès de votre clientèle existante? (43.15)	0	0,0	8	100	0	0,0					3	17,6	14	82,4	0	0,0
	N = 8			9,2%							N = 17			N = 27		31,0%
<b>Indice de la fonction marketing</b>	23	20,2	79	69,3	12	10,5					51	21,0	161	66,3	31	12,7
	N = 114			8,7%							N = 243			N = 414		31,7%

Tableau 8 – Les actions de la fonction marketing des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence (suite)  
Source : Gagnon, T., op. cit., p. 170-171.

Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	3	37,5	5	62,5	0	0,0	16	44,4	17	47,2	3	8,3	6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	55,6	11	40,7	1	3,7
	N = 8						N = 36						N = 17						N = 28					
Si oui, avec qui?	N						N						N						N					
Clients	2						8						0						9					
Fournisseurs	0						9						4						6					
Concurrents	1						4						1						2					
Distributeurs	0						0						1						5					
Réseau d'affaires	0						2						1						2					
Organismes publics	0						1						0						2					
Total	3						24						7						26					

Tableau 9 – Démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 172.

Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	2	25,0	6	75,0	0	0,0	17	47,2	17	47,2	2	5,6	4	23,5	12	70,6	1	5,9	16	59,3	9	33,3	2	7,4
	N = 8						N = 36						N = 17						N = 27					
Si oui vers où ?	N						N						N						N					
Locales	2						12						4						11					
Provinciales	0						8						0						7					
Nationales	0						2						0						3					
États-Unis	0						2						0						1					
Europe	0						2						0						1					
Autre	0						1						0						1					
Total	2						27						4						24					

Tableau 10 – Orientation de la promotion des produits et services vers de nouvelles clientèles

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 172.

## Conclusion

Cet article s'est consacré à l'un des aspects d'une recherche plus globale portant sur les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées. Notre angle d'approche, se situant uniquement aux fonctions de l'entreprise (marketing, opération, ressources humaines, managériale et financière), a permis de mettre en avant-plan que les actions stratégiques les plus modifiées sont celles de la fonction marketing chez les PME du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord (ville de Sept-Îles) moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN) en période de turbulence négative pour la période 2007 à 2010. De ce point de vue, ces groupes

d'entreprises ont réalisé plus de démarches auprès de partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets. Également, 9 entreprises sur 28 pour ce groupe ont réalisé des démarches auprès de leurs clients (34,6 %), 6 auprès de leurs fournisseurs (23,1 %) et 5 auprès de leurs distributeurs (19,2 %) afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires. Les entreprises en contexte de turbulence négative n'ont pas seulement modifié les caractéristiques de leurs produits et services. Elles ont également présenté à leur clientèle de nouveaux produits ou services en plus forte proportion et ont orienté davantage la promotion de leurs produits et services vers de nouvelles clientèles. Bref, qu'elles soient MEX ou EX, leurs actions stratégiques sur le plan de la fonction marketing ont été plus vigoureuses en contexte de turbulence négative.

## NOTES

- 1 Fédération des chambres immobilières du Québec (2009). La crise financière : ses origines américaines et ses répercussions canadiennes. Publication mensuelle : Fenêtre sur le marché, juin.
- 2 Comeau, P.-A., Gagnon, J., Paquet, J., Tremblay, M. (2009). La crise économique mondiale : survol des impacts au Québec. Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation, École d'administration publique, hors série, octobre 2009.
- 3 La croissance (variations du chiffre d'affaires, du nombre d'emplois, du profit, etc.) est une mesure de performance (Auclair, 2006; Murphy et al., 1996).



- 4 Cette méthode consiste à élaborer une hypothèse par un raisonnement hypothétique, puis à la tester en imaginant ses conséquences et en les confrontant aux résultats de l'expérience ou de l'observation.
- 5 L'indice global se reporte au cumulatif de toutes les actions des différentes fonctions étudiées qui ont été modifiées par les entrepreneurs. L'indice global représente le cumul d'un ensemble d'énoncés traitant d'une même dimension. Par le fait même, ce sont cinq indices globaux qui ont été construits, et ce, selon les fonctions de l'entreprise (marketing, opérationnel, ressources humaines, management et financement). Ces indices nous permettent de cibler les fonctions dans lesquelles les entrepreneurs ont adopté le plus de changements dans leurs comportements de gestion.
- 6 Voir Total (indice global) les résultats des colonnes Non en % (MEXTP, MEXTN, EXTP et EXTN).
- 7 Le calcul a été fait en additionnant les activités accomplies pour MEXTN et EXTN de chacune des fonctions et en le comparant au total des activités de chacune des fonctions. À titre d'exemple, pour le marketing :  $173+155 = 328$  activités accomplies pour un total des activités marketing de  $535+414 = 949$ . Donc  $328/949 \times 100 = 34.6 \%$ .

## RÉFÉRENCES

- Aldrich, H. et Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. Dans Cummings, L.L. et B.M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (p. 165-198). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alla, J. (1974). Âge et évolution de l'entreprise. *Revue économique*, 25(6).
- Almus, M. et Neerlinger, E. A. (1999). Growth of new technology-based firms: Which Factors Matter? *Small Business Economics*, 13(2), 141-154.
- Boin, A. (2005). From crisis to disaster: Towards an integrative perspective. Dans Perry, R.W., Quarantelli, E.L. (dir.) *What is a Disaster? New answers to old questions* (153-172). Bloomington, IN: Xlibris Press.
- Brush C. G. (1995). *International entrepreneurship: the effect of firm age on motives for internationalization*. London, UK: Routledge.
- Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (2014). *Étude exploratoire L'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean*.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A. et Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 5-29.
- D'Astous, A. (2005). *Le projet de recherche en marketing*. Paris, France : Cheneliere Mcgraw-Hill.
- Davidsson, P., Kirchof, B., Hatemi-J. A. et Gustavsson, H. (2002). Empirical analysis of business growth factors using swedish data. *Journal of Small Business Management*, 40, 332-349.
- De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents* (4<sup>e</sup> édition). Louvain-la-Neuve, Belgique : Éditions De Boeck Université.
- Deshaies, B. (1992). *Méthodologie de la recherche en sciences humaines*. Montréal, Québec : Éditions Beauchemin.
- Drazin, R. et Van de Van, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Duquesnois, F. (2012). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montpellier.
- Gagnon, T. (2016). *Les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi.
- Gauthier, B. (1987). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gervais, M. et Thenet, G. (1998). Planification, gestion budgétaire et turbulence. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3), 57.
- Gueguen, G. (2005). *Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie*. Communication à la XIV<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS), Pays de la Loire, Angers.
- Industrie Canada (2013, novembre). *Profil des PME : le commerce interprovincial*. Repéré à [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_02840.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02840.html).
- Industrie Canada (2009). *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*, 11(3). Repéré à <http://www.ic.gc.ca/trimestrielPME>.

- 
- Institut de la statistique du Québec (2009). *L'investissement minier au Québec en 2008*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/mines/mines-chiffres-2009.pdf>.
- Kitching, J., Blackburn, R., Sallbone, D. (2009). Business strategies and performance during difficult economic conditions. *Department of business innovation and skills*, (juin), 68.
- Marchesney, M. (2004). *Management stratégique*. Les éditions de L'ADREG.
- Méry, S. (2008). L'utilisation de la différenciatrice sémantique en sociologie pour appréhender des facteurs agissant sur le choix des pratiques sportives. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 98, 40-59.
- Meschi, P. X., Cremer, E. (1999). Competence building and corporate renewal. *Business Strategy Review*, 10(2), 43-51.
- Meyer, A., Brooks, G., Goes, J. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(5), 93-110.
- Mia, L. et Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organization and Society*, 1-13.
- Ministère des Finances et de l'Économie (2012). *Saguenay–Lac-Saint-Jean, portrait régional*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2008). *Taux de survie des nouvelles entreprises du Québec. Édition 2008*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.
- Organisation de coopération et de développement économique (2012). *Étude économique de l'OCDE Canada*. Librairie de l'OCDE. Repéré à [www.oecd.org/librairie](http://www.oecd.org/librairie).
- Porter, M.-E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, France : Economica.
- Régie des rentes du Québec (2012). *Les conséquences de la crise financière de 2008 et de la récession qui a suivi*. Québec, Québec : Études et recherche de la Régie des rentes du Québec (RRQ). Repéré à [http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/expertise\\_retraite/edition\\_46/](http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/expertise_retraite/edition_46/).
- Saint-Pierre, J., Julien, P.-A., Morin, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(2), 287–306.
- Simard, C., Trudel, L., Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, hors série (5), 38-45.
- Sogbossi Boccu, B. (2013). Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et Entreprise*, 1(311), 1-20.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, UK: Routledge.
- Teurlai, J.-C. (2004). *Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises?* Cahier de recherche, n° 197. Paris, France : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- Therrien, C. (2003). *L'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière en fonction de l'âge des PME* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Venkatraman, N. et Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(janvier).
- Wagner, J. (1995). Exports, firm size, and firm dynamics. *Small Business Economics*, 7(1), 29–39.
- Zoutene, D. (2013). *Étude exploratoire des compétences des charges de projet au sein des firmes de génie-conseil : cas d'une firme québécoise* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi.

# La prévision de la demande, un outil stratégique négligé par les détaillants

Joëlle Bouchard<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Cet article traite de l'importance et des avantages de l'utilisation des prévisions comme outil d'aide à la décision dans l'estimation de la demande future pour l'industrie du commerce de détail. Des sondages, réalisés à plusieurs reprises dans le temps, montrent que son utilisation demeure plutôt faible dans les organisations malgré le développement récent de nouveaux outils dont l'efficacité et la précision sont démontrées. Les raisons de cette sous-utilisation et des pistes de solutions sont présentées dans cet article.

**ABSTRACT.** *This paper discusses the importance and benefits of using forecasts as a decision support tool in estimating future demand for the retail industry. Surveys, conducted over time, show that its use remains rather weak in organizations despite the recent development of new tools whose efficiency and accuracy are demonstrated. The reasons for this underutilization and possible solutions are presented in this paper.*

## Introduction

Les mauvaises nouvelles s'accumulent, le commerce de détail est mal en point. De nombreuses bannières ont récemment fermé leurs portes. Après Jacob, Mexx, Cuir Danier, Smart Set, Target au Canada, Future Shop et La Baie d'Hudson, c'est maintenant au tour de Sears de mettre fin à ses activités après plus de 64 ans d'opération. À l'évidence, l'industrie du commerce de détail est en plein bouleversement.

Les détaillants, pour assurer leur pérennité, doivent constamment s'adapter aux goûts et besoins changeants des clients, aux nouvelles tendances du moment, à l'évolution des comportements d'achat des consommateurs notamment avec l'achat en ligne, à la forte concurrence et à la situation économique. Le statu quo n'est plus une option, l'adaptation aux changements est la clé de voûte pour survivre et prospérer.

Or, cette adaptation aux changements oblige les entreprises à mieux comprendre et estimer la demande future afin de proposer aux clients les produits qui répondent à leurs attentes, à un prix

raisonnable, tout en s'assurant de disposer d'un inventaire adéquat pour éviter les pénuries et le surstockage. La priorité des entreprises est donc la satisfaction de la demande des clients et constitue leur principal cheval de bataille pour survivre dans un environnement fortement concurrentiel.

L'estimation et la prévision de la demande sont des exercices extrêmement difficiles dans un contexte où les marchés sont particulièrement volatils, où la concurrence est omniprésente, où les cycles de vie des produits de consommation sont de plus en plus courts et où la demande est influencée par une combinaison d'effets saisonniers, de jours spéciaux (le vendredi fou, Noël, la Saint-Valentin, etc.), de promotions et même de conditions météo.

Les défis sont de taille pour les entreprises du commerce de détail. Celles en mesure de bien saisir les premiers signaux du marché seront mieux outillées pour prévoir la demande et prendre des décisions plus éclairées en réponse aux besoins changeants des consommateurs.

<sup>a</sup> Professeure, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

## 1. La prévision de la demande : un outil stratégique

La prévision de la demande consiste à estimer la consommation future de produits offerts par les détaillants. Les avantages d'une bonne prévision de demande au sein des organisations sont nombreux. Une meilleure connaissance des nouvelles occasions de marché, une augmentation de la rapidité à répondre à la demande, une amélioration de la satisfaction de la clientèle, la réduction des inventaires, une diminution de l'obsolescence des produits, une optimisation des opérations de distribution, un ordonnancement de la production plus efficace, une planification des ressources humaines facilitée et une meilleure anticipation des besoins en capital et financements futurs ne sont que quelques exemples (Marien, 1999; McIntyre *et al.*, 1993).

Nul ne doute alors de l'importance d'élaborer des prévisions de demande fiables. À cet effet, la littérature scientifique présente une très grande variété de méthodes de prévision adaptées aux diverses problématiques, aux types et particularités des données utilisées (demande intermittente, cycle de vie court, données limitées, produits ayant une fin de vie planifiée, plusieurs saisonnalités affectant la demande, etc.) dans l'élaboration des prévisions et aux différences contextuelles propres aux entreprises. Les lecteurs intéressés par un état de l'art des différentes méthodes de prévision développées au fil des ans sont invités à lire Armstrong (1984), Fildes (1985), Winklhofer *et al.* (1996), Gardner (2006) ainsi que De Gooijer et Hyndman (2006).

Les 10 dernières années ont été particulièrement florissantes en matière de développement de nouveaux outils de prévision. Grâce au progrès de la technologie informatique, les grandes entreprises emmagasinent, chaque jour, des millions d'informations provenant des différents points de vente dans un réseau de détaillants. Ces informations portent sur les transactions de vente, les inventaires de produits, le nombre de magasins, les promotions, les commandes, le prix, le nombre de clics sur une page Web, de même que des données relatives aux conditions météo. Nous sommes à l'ère du *big data* et de l'intelligence artificielle. Les chercheurs tirent profit de cette immense quantité d'informations et développent des outils modernes d'exploration de données (*data mining*), d'apprentis-

sage automatique (*machine learning*) et d'analyse prédictive qu'ils combinent aux méthodes d'estimation de demande future afin d'améliorer significativement la qualité des prévisions. Les outils d'aide à la décision disponibles sont de plus en plus sophistiqués et accessibles. Les résultats probants documentés dans la littérature permettent d'imaginer l'avenir du commerce de détail sous des jours meilleurs.

## 2. La prévision de la demande : un outil négligé

Les avantages démontrés des prévisions, depuis plusieurs décennies, laissent supposer que toutes les entreprises sont convaincues de leur utilité et de la nécessité d'adopter ces méthodes de prévision comme outils d'aide à la décision dans les activités quotidiennes des organisations. Or, des études indiquent qu'en pratique, peu d'entreprises mettent en application ces outils dont l'efficacité et la précision ne font pourtant aucun doute.

À cet effet, Dalrymple (1987) a procédé à un important sondage aux États-Unis dans le but de connaître les pratiques en matière de prévision de vente au sein d'entreprises américaines des secteurs industriel et commercial. Le faible taux de participation des entreprises commerciales de 5,41 % laisse supposer qu'il y a 30 ans, leur utilisation était plutôt négligeable. Les résultats de cette enquête démontrent que, pour les entreprises commerciales, les prévisions subjectives et la méthode d'extrapolation naïve étaient les plus largement utilisées dans des proportions respectives de 19,6 % et 17,4 %. À titre informatif, la prévision subjective est une méthode qualitative basée sur l'opinion d'experts dans le but de connaître l'évolution probable de la demande future. Une prévision naïve est une méthode quantitative qui consiste à estimer la demande de la période future à partir de la demande réelle de la période précédente. À titre illustratif, la demande prévue demain est estimée à partir de la demande connue d'aujourd'hui ou encore la demande de la semaine prochaine est estimée à partir des informations de celle de cette semaine.

Un nouveau sondage, mené par Sanders et Manrodt (1994), avait pour objectif d'identifier les raisons poussant les gestionnaires de firmes américaines à utiliser aussi massivement les méthodes de

prévision subjective alors que les méthodes quantitatives sont largement enseignées dans les écoles commerciales et leur précision démontrée. Par ailleurs, la disponibilité des ordinateurs et des logiciels de prévision, de plus en plus accessibles, explique difficilement le faible taux d'utilisation des méthodes quantitatives dans l'élaboration des prévisions de vente futures. Avec un faible taux de réponse de 19,2 % à ce sondage, les auteurs ont tout de même dégagé le constat suivant : les gestionnaires sont de plus en plus familiers avec les méthodes de prévision quantitatives, mais, en dépit de cela, leur utilisation n'est pas plus répandue. Les principaux obstacles formulés sont d'une part, le manque de données quantitatives pertinentes rendant ainsi l'application d'outils de prévision difficile et, d'autre part, le faible soutien de la part des organisations dans la mise en application de ces méthodes. Par ailleurs, on note que les grandes entreprises qui possèdent un chiffre d'affaires élevé ont plus souvent recours à des méthodes quantitatives plus sophistiquées qu'à des méthodes naïves. Les budgets plus importants, de meilleurs outils informatiques et un plus grand nombre de produits à prévoir expliquent, en partie, ce phénomène.

McCarthy *et al.* (2006) ont proposé une synthèse des différents sondages réalisés entre 1984 et 2001 sur l'utilisation des outils de prévision en entreprise. Le constat demeure le même, plusieurs années plus tard. En effet, on remarque un développement technologique qui facilite l'acquisition d'un grand nombre d'informations sur la demande et sur les facteurs exogènes qui l'influencent, un meilleur accès aux logiciels commerciaux spécialisés en prévision et de nouvelles méthodes de prévision toujours plus sophistiquées mises à la disposition des prévisionnistes au sein des organisations. Mais étonnamment, l'utilisation des techniques de prévision ne s'est pas généralisée pour autant.

Plus récemment, Industrie Canada a publié le rapport canadien 2010 sur l'état du commerce de détail. On y apprend que seuls 42 % des entreprises canadiennes parmi les plus performantes de l'industrie utilisent des modèles de prévision pour estimer la demande future. Ces entreprises génèrent, pour la plupart, des prévisions au moyen de logiciels de prévision et de planification de la demande. L'utilisation de logiciels commerciaux de prévision tels *Forecast Pro*, *SmartForecaster*, *Forecast management*, etc. est fréquente en raison de la simplicité de leur

utilisation. Thomassey (2002, 2010, 2014) dresse, à cet effet, une liste des différents logiciels commerciaux les plus utilisés par les entreprises œuvrant dans l'industrie du commerce de détail.

Encore aujourd'hui, les arguments justifiant l'utilisation de prévisions subjectives pour prévoir la demande future sont tenaces. Gerussi (2017) identifie cinq idées préconçues sur les prévisions de vente qui perdurent et qui permettraient d'expliquer les réticences des gestionnaires d'entreprises à utiliser des outils de prévisions quantitatives.

- 1- Il est inutile de faire des prévisions de vente puisque celles-ci sont admises comme étant toujours fausses.
- 2- On ne peut pas prévoir quand les ventes sont très faibles.
- 3- Il y a trop de facteurs à prendre en compte pour pouvoir faire de bonnes prévisions de vente.
- 4- On a besoin d'une seule prévision de vente pour tous les usages dans l'entreprise;
- 5- Utiliser des prévisions de vente, c'est compliqué.

Un des objectifs de l'élaboration des prévisions est de permettre une meilleure compréhension du comportement de la demande pour des produits de consommation, d'établir des liens de dépendance entre certaines variables (par exemple le volume des ventes d'une journée et le jour de la semaine ou encore le nombre d'unités vendues et le prix demandé) et d'élaborer des probabilités de réalisation de demande future qui alimenteront le processus de planification et la prise des décisions d'affaires (ajuster l'offre de produits, déterminer la quantité d'unités à garder en inventaire, choisir les bons canaux de distribution, cibler la meilleure stratégie marketing, etc.).

Or, il est vrai que les prévisions sont toujours fausses et difficiles à établir, mais les avantages qu'elles procurent en termes d'amélioration de la performance des organisations justifient son utilisation au détriment d'approches intuitives d'estimation des ventes futures.

De toute évidence, il existe un décalage évident entre la théorie et la pratique dans le domaine des prévisions de demande. La partie qui suit tente de mieux comprendre les raisons et d'identifier des pistes de solution.

### 3. Pistes de solution

Certains facteurs permettent d'expliquer l'écart entre la théorie et la pratique. Notons d'abord, selon Melzi (2016), que trop souvent les entrepreneurs ne sont pas suffisamment formés et sensibilisés à l'importance des outils de prévision et des avantages concurrentiels potentiels. De plus, bon nombre d'entre eux ne sont pas de fervents utilisateurs d'outils statistiques et ne disposent donc pas d'informations quantitatives sur la situation du marché, qui pourraient pourtant leur être d'une grande utilité. Par exemple, la participation à des regroupements d'entrepreneurs ou à des chambres de commerce pourrait les aider à acquérir une meilleure formation. Le lancement d'une campagne de sensibilisation vouée à la promotion des entreprises ayant implanté avec succès des outils prévisionnels afin de créer un système d'émulation est aussi une avenue intéressante à explorer.

Les entrepreneurs savent que des logiciels de prévision existent, mais leur utilisation nécessite une connaissance technique des outils de prévision et de leur paramétrage et malheureusement, pour plusieurs, cela ne fait pas partie de leur champ de compétences. Aussi, un soutien technique mieux adapté aux besoins des organisations dans le but de faciliter leur autonomie s'avère indispensable.

L'élaboration de programmes gouvernementaux pour soutenir les organisations dans l'implantation d'outils de prévision de la demande et l'acquisition de logiciels adaptés à l'industrie du commerce de détail constituent des propositions d'action avantgardistes et souhaitables pour faciliter la prise de décision d'affaires.

L'organisation de séminaires ou de formations collégiales ou universitaires, adaptés aux besoins des

entrepreneurs actuels et futurs visant l'acquisition des connaissances en analyse de données, en analyse prédictive et en intelligence d'affaires doit être envisagée. L'objectif étant de leur permettre d'instaurer, au sein de leur entreprise, une culture numérique indispensable dans l'environnement actuel d'affaires.

Par ailleurs, trop peu d'organisations acceptent de divulguer des données réelles d'entreprises au grand dam des chercheurs. À défaut, les nouvelles méthodes de prévision sont alors testées sur des séries chronologiques simulées ou provenant de banques utilisées lors de compétitions entre prévisionnistes. Ce partage d'informations pertinentes entre les entreprises de divers secteurs d'activité et les chercheurs aurait l'avantage de créer un lien entre les entités et de mieux définir les conditions d'application, les avantages et les limites des méthodes de prévision facilitant ainsi leur implantation au sein des organisations.

### Conclusion

À la lumière de cette analyse, il est évident que les gestionnaires ont besoin de méthodes de prévision faciles à utiliser et à comprendre, dont la précision est démontrée, le tout, intégré dans un système informatisé d'aide à la décision.

Il est donc sous la responsabilité des gestionnaires, des chercheurs et des développeurs de logiciels de créer des liens et de travailler étroitement ensemble afin de développer des outils de prévision fiables, faciles à comprendre et à implanter.

Il est par ailleurs de la responsabilité des gouvernements d'aider les entreprises à prospérer en leur permettant d'adopter les outils modernes de gestion et de s'ajuster aux nouvelles réalités du marché.

### RÉFÉRENCES

- Armstrong, J. S. (1984). Forecasting by extrapolation: Conclusions from 25 years of research. *Interfaces*, 14(6), 52-66.
- Bouchard, J. (2016). *Prévision et réapprovisionnement dynamiques de produits de consommation à cycle rapide*. (These de doctorat inédite). Université Laval.
- Fildes, R. (1985). Quantitative forecasting – The state of the art: Econometric models. *Journal of the Operational Research Society*, 36, 549-580.
- Dalrymple, D. J. (1987). Sales forecasting practices: results from an United States survey. *International Journal of Forecasting*, 3, 379-391.
- De Gooijer, J. G., Hyndman, R. J. (2006). 25 years of time series forecasting. *International Journal of Forecasting*, 22, 443-473.

- Gardner, E. S. (2006). Exponential smoothing: The state of the art – Part II. *International Journal of Forecasting*, 22, 637-666.
- Gerussi, A. (2017, mars). 5 idées reçues sur la prévision des ventes. *Supply Chain Magazine*.
- Marien, E. J. (1999). Demand planning and sales forecasting: a supply chain essential. *Supply Chain Management Review*, 1-17.
- Melzi, Z. (2016). Un outil indispensable, mais négligé. *El Watan*. Repéré à [www.djazairiss.com/fr/elwatan/511468](http://www.djazairiss.com/fr/elwatan/511468).
- McCarthy, T. M., Davis, D. F., Golicic, S. L., Mentzer, J. T. (2006). The evolution of sales forecasting management : a 20-year longitudinal study of forecasting practices. *Journal of Forecasting*, 25, 303-324.
- McIntyre, S. H., Archabal, D. D., Miller, C. M. (1993). Applying case-based reasoning to forecasting retail sales. *Journal of Retailing*, 69, 372-398.
- Sanders, N. R., Manrodt, K. B. (1994). Forecasting practices in U.S. corporations: Survey results. *Interfaces*, 24, 92-100.
- Thomassey, S. (2002). *Méthodologie de la prévision des ventes appliquée à la distribution textile*. (Thèse de doctorat inédite). Université des sciences et technologies de Lille.
- Thomassey, S. (2010). Sales forecasts in clothing industry: The key success factor of the supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 128, 470-483.
- Thomassey, S. (2014). *Sales forecasting in apparel and fashion industry : a review. Intelligent fashion forecasting systems: models and applications*. Heidelberg, Allemagne: Springer-Verlag Berlin.
- Winklhofer, H., Diamantopoulos, A., Witt, S. F. (1996). Forecasting practice: a review of the empirical literature and an agenda for future research. *International Journal of Forecasting*, 12, 193-221.



# BACCALAURÉAT

## EN SCIENCES COMPTABLES

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

[programmes.uqac.ca/7766](http://programmes.uqac.ca/7766)

UQAC



# Les mesures financières hors normes – La profession comptable pourrait bien détenir la solution

Isabelle Lemay<sup>a</sup>, Daniel Tremblay<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** Les mesures financières hors normes que l'on retrouve en marge des états financiers et qui ne sont donc ni régies par la normalisation comptable, ni couvertes par l'audit indépendant jouissent depuis plusieurs années d'une popularité grandissante. L'investisseur moyen ne pouvant faire la différence entre les données tirées des états financiers audités par des experts-comptables indépendants et toutes les autres informations rendues publiques par les directions d'entités et les médias, il nous apparaît que la normalisation comptable devrait être plus proactive; notamment en améliorant la présentation des états financiers traditionnels de telle sorte à faire ressortir les différents éléments recherchés par les utilisateurs à travers ces mesures alternatives. Il nous semble évident qu'une présentation plus standardisée favorisera la comparabilité d'une entité à l'autre, mais aussi d'une période à l'autre. La profession comptable pourrait ainsi contribuer à limiter les comportements opportunistes de certains dirigeants et s'assurerait de remplir sa mission première, soit la protection du public.

**ABSTRACT.** *Non GAAP financial measures that are reported outside of the traditional financial statements are not governed by official accounting standards and they are outside of the independent auditor purview. For every day investors, it has become very difficult to distinguish between financial information that comes from audited financial statements and all the other financial information made otherwise public by management or media. It is our view that standard organisations should be more proactive in this matter by simply rearranging the presentation of financial statements in a way that would emphasise the information sought by investors in those alternative measures. There is little doubt that more standardization of those alternative measures will enhance comparability between entities and also through time. In regard to non GAAP financial measures, we believe that the accounting profession could be an essential part of the effort to minimize opportunistic behavior by management and in this endeavour, it would contribute significantly to its primarily goal to protect the public.*

## Introduction

La normalisation comptable n'a jamais prétendu que les états financiers à vocation générale, soit les données financières préparées conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR), étaient à eux seuls suffisants pour optimiser les décisions d'investissement<sup>1</sup>. Malgré cet aveu, la popularité grandissante des mesures financières présentées en marge des états financiers à vocation générale et qui ne sont donc ni régies par la normalisation comptable, ni couvertes par l'audit indépendant, s'avère une préoccupation constante pour

tous les acteurs des marchés financiers, incluant les organismes de réglementation et les organismes de normalisation comptable.

Le phénomène n'est pas nouveau, ni d'ailleurs la préoccupation des organismes de réglementation. Déjà au début des années 1970, l'autorité des marchés financiers américains, la *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC), avait soulevé des réserves quant à l'utilisation de telles mesures, mais il lui aura fallu près de 30 ans pour finalement intervenir un tant soit peu. La normalisation comptable, quant à elle, reste pour l'instant en marge du réel débat,

<sup>a</sup> Professeure, M. fisc., CPA auditeur, CA, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Professeur, MPA, CPA auditeur, CA, Université du Québec à Chicoutimi

mais cette attitude peut-elle se poursuivre encore longtemps si la profession veut demeurer pertinente? Certes, l'*International Accounting Standards Board* (IASB), organisme de normalisation internationale comptable, observe et commente à l'occasion sur le sujet, mais à ce jour, aucune proposition concrète n'a été présentée pour pallier les manques apparents des états financiers à vocation générale.

Les mesures financières hors normes (MFHN) désignent toutes les données quantitatives concernant la performance financière ou la situation financière d'une entité, mais qui ne sont pas dans les états financiers conformes aux PCGR. Ces mesures sont publiées par les entités (*pro forma*) dans leurs rapports annuels, dans leurs communiqués de presse ou sur leurs sites Web, mais on les retrouve aussi parfois dans les analyses d'experts financiers (*street earnings*). Quoiqu'elles puissent parfois concerner la richesse des entités ou encore plus restrictivement leurs liquidités disponibles, la plupart représentent une mesure quelconque de rentabilité qui s'avère en fait un bénéfice « ajusté ». Le bénéfice calculé conformément aux PCGR est ainsi « ajusté » pour tenir compte de divers éléments lesquels, selon la direction de l'entité dans le cas des mesures *pro forma* ou selon les analystes dans le cas des *street earnings*, sont jugés non pertinents aux fins d'évaluer la performance financière de l'entité et ses perspectives d'avenir. On retrouvera souvent dans ces mesures le BAAII (bénéfice avant amortissement, intérêt et impôts) de loin le plus couramment utilisé, mais

aussi le « bénéfice opérationnel » ou le « bénéfice avant charges spéciales » ou encore simplement le « bénéfice ajusté » pour n'en nommer que quelques-uns. Les ajustements ainsi appliqués au bénéfice net calculé selon les PCGR sont très diversifiés, mais ils concernent le plus fréquemment l'un ou l'autre des éléments suivants :

- 1) Charges liées à la structure de financement (intérêts et autres frais financiers) et aux impôts.
- 2) Éléments hors trésorerie (amortissement, dépréciation, radiation d'inventaire).
- 3) Éléments non récurrents (résultats attribuables aux restructurations, aux regroupements d'entités ou à d'autres opérations similaires).
- 4) Éléments spéciaux (variations de valeur, incluant les gains et pertes sur disposition d'actifs, frais de recherche, frais de campagne publicitaire, indemnités issues de poursuites, charges liées aux rémunérations à base d'actions ou aux régimes d'avantages postérieurs à la retraite).

Ces ajustements auront généralement un impact important sur la mesure des résultats et force est de constater que l'effet est la plupart du temps positif<sup>2</sup>. À titre d'exemple, le rapport annuel de Bombardier en 2016 présentait les ajustements suivants pour démontrer notamment que l'entité avait atteint et même dépassé ses objectifs (en millions de dollars américains)<sup>3</sup>.

Exercices clos les 31 décembre		
	2016	2015
Résultat net selon les états financiers conformes aux PCGR	(981) \$	(5 340) \$
Charges nettes de financement	820	571
Charge d'impôts	174	154
Amortissement	445	501
Éléments spéciaux		
Avions C Series - Contrats déficitaires, dépréciation et autres	492	3 235
Avions CRJ1000 – Charge de dépréciation		243
Learjet – Charge de dépréciation et autres charges	(59)	1 216
Charges de restructuration	215	9
Charges liées aux avantages de retraite	(139)	
Modification des estimations et de la juste valeur		312
Litige fiscal	14	50
Radiation de frais différés		194
Résiliation d'ententes		133
Gain de change lié à la vente d'une participation minoritaire	(38)	
RAIIA ajusté	943 \$	1 278 \$

Les ajustements effectués auront ainsi permis un redressement « positif » de près de 2 milliards de dollars (6,6 milliards en 2015), ce qui modifie considérablement le portrait financier de l'entité. De tels ajustements sont aujourd'hui monnaie courante et pour s'en convaincre, il suffit de constater l'état actuel du phénomène dans toute l'Amérique du Nord où le nombre d'entités qui n'utilisent pas les MFHN fait maintenant figure d'exception<sup>4</sup>.

Tous ces efforts déployés par les entités et les analystes pour calculer des mesures alternatives du bénéfice semblent fort révélateurs. Ils confirment dans un premier temps l'importance accordée par les marchés financiers aux résultats générés par une entité, et ce, non seulement dans leur globalité, mais également dans les divers éléments qui les composent (Burgstahler et Dichev, 1997; Skinner et Sloan, 2002; Bartov *et al.*, 2002; Barth *et al.*, 1999; Graham *et al.*, 2004; Demirakos *et al.*, 2004; Barker Imam, 2008). Les MFHN qui décortiquent les résultats fournissent ainsi une information jugée pertinente pour les investisseurs et à ce titre, la direction des entités, en présentant de tels ajustements peuvent certes se voir attribuer un objectif louable de communication à des fins de transparence. La prolifération des MFHN soulève également la question de la pertinence de l'approche PCGR qui a relayé au second plan le principe de rapprochement des charges aux produits pour favoriser une meilleure mesure de la richesse des entités (éléments présentés au bilan)<sup>5</sup>. Cette tendance de la normalisation comptable, dans laquelle s'inscrit de toute évidence une ouverture de plus en plus grande pour des mesures à la valeur marchande par opposition au coût historique, n'est certes pas un déni de l'importance du bénéfice net. En fait, la normalisation comptable serait plutôt d'avis que la meilleure mesure du bénéfice réalisé par une entité dans un exercice donné se trouve par l'écart dans sa richesse entre le début et la fin de cet exercice, dans la mesure évidemment où cette richesse est bien mesurée dans les bilans<sup>6</sup>. La popularité des MFHN et plus spécifiquement l'inventaire des bénéfices « ajustés » publiés à tous azimuts peuvent certainement semer un doute sur cette affirmation.

Qui plus est, la normalisation comptable favorise une approche de « résultat unique », soit une mesure de rendement qui tient compte de l'ensemble des revenus et des dépenses sans qualification spécifique de ces éléments de résultat à savoir s'ils constituent des éléments monétaires, s'ils sont liés à la structure de

financement ou encore s'ils représentent des opérations courantes, opérationnelles ou autres. Encore une fois, l'utilisation répandue des MFHN qui permettent souvent de mettre en lumière la nature de plusieurs éléments spécifiques de résultats nous semble un indicateur fort qu'une remise en question de l'approche comptable actuelle pourrait être appropriée.

Évidemment, la volonté de communiquer des informations pertinentes deviendra parfois une simple excuse pour réorganiser les données financières afin de manipuler les marchés. Effectivement, la présentation des MFHN est indéniablement associée à des comportements opportunistes. Pour appuyer ce point, nous nous contenterons de relater la célèbre affaire Enron dont la chronologie des événements parle d'elle-même. Le 16 octobre 2001, dans une communication faite en marge des états financiers traditionnels, Enron déclarait un « bénéfice récurrent » par action dilué de 0,43 \$ pour son 3<sup>e</sup> trimestre (représentant une augmentation de 26 % par rapport à la même donnée de l'année précédente) et faisait des prévisions à 1,80 \$ et à 2,15 \$ pour les deux années à venir. En comparaison, le bénéfice par action calculé selon les PCGR était en fait une perte de 0,84 \$ montrant une situation détériorée par rapport à l'année précédente où la même donnée était de - 0,34 \$. Lors d'une conférence de presse, la direction de l'entité expliquait que la différence entre la MFHN et la mesure PCGR était essentiellement attribuable à des charges non récurrentes qui, selon elle, « *have clouded the performance and earnings potential of our core energy business* ». Enron déclarait faillite six semaines plus tard.

Alors que la pertinence des MFHN semble bien fondée, il en est de même pour les comportements opportunistes qui y sont associés. Quoique la réglementation par les autorités responsables des marchés financiers ait eu certains impacts positifs en regard des MFHN, du moins à court terme, elle demeure clairement insuffisante. Dans ce contexte, on pourrait croire que la normalisation comptable pourrait apporter une contribution majeure à ce chapitre en proposant un modèle de calcul des résultats qui répond davantage aux besoins des marchés, c'est-à-dire en y intégrant des mesures à l'image des principales MFHN actuellement utilisées. L'intégration de telles mesures, dans le corps même des états financiers à vocation générale, permettrait de les assujettir non seulement à une normalisation plus stricte, leur assurant par le fait même une certaine standardisation,

mais les soumettrait également à des procédures d'audit indépendant. Ultérieurement, nos travaux de recherche viseraient à déterminer si l'intégration des MFHN dans les états financiers à vocation générale pourra permettre d'améliorer la qualité des informations financières en limitant les comportements opportunistes, en favorisant une plus grande confiance des utilisateurs et en améliorant la transparence et la comparabilité des informations. Le présent article se veut alors une prémisse à de tels travaux afin d'en valider le cadre théorique et plus particulièrement les quatre assertions suivantes :

- 1) Le corps des états financiers est utilisé en priorité aux fins des décisions d'investissement (par opposition aux informations complémentaires présentées dans les notes aux états financiers).
- 2) Les MFHN présentent des informations pertinentes pour les investisseurs et pour les autres acteurs des marchés financiers (ces mesures présentent une valeur ajoutée par rapport aux états financiers traditionnels).
- 3) La qualité des MFHN est actuellement variable (manipulation, comparabilité, transparence, compréhensibilité).
- 4) La réglementation améliore la qualité des MFHN (permet de limiter les comportements opportunistes, améliore la confiance des utilisateurs et favorise la comparabilité) quoique dans son état actuel elle soit insuffisante.

En conclusion et en considérant la validité théorique de ces assertions, nous tenterons d'identifier, *a priori*, des éléments de solution qui pourraient être considérés notamment par les responsables de la normalisation comptable afin d'améliorer la présentation des informations financières présentées aux différents investisseurs.

## **1. Utilité des états financiers traditionnels**

### **1.1 Pertinence des états financiers**

Il y a quelques années, la profession comptable s'est dotée d'un objectif clair en regard des états financiers à vocation générale, à savoir de fournir une information utile pour la prise de décision en matière d'attribution des ressources par les apporteurs de capitaux. En d'autres termes et quoiqu'il puisse

y avoir une multitude d'utilisateurs, les états financiers, dans leur ensemble, doivent aider principalement les investisseurs (créanciers ou actionnaires) actuels ou potentiels dans leurs décisions d'investissement<sup>7</sup>. À cet égard, il est important dans un premier temps d'évaluer si cet objectif est atteint, à savoir si les informations financières contenues dans les états financiers à vocation générale influencent réellement les décisions et dans l'affirmative, si les différentes façons de présenter ces informations, notamment si elles sont présentées dans le corps même des états financiers ou dans les notes complémentaires<sup>8</sup>, peuvent modifier le jugement des décideurs. Bien que les MFHN ne soient pas présentées dans les états financiers traditionnels, il s'avère utile d'évaluer d'abord comment les parties prenantes utilisent les états financiers à des fins décisionnelles. Cette validation est nécessaire pour comprendre l'importance des informations comptables conformes aux PCGR, mais surtout pour en évaluer ensuite la pertinence relative par rapport aux MFHN.

Par ailleurs, afin de bien saisir la portée des constatations qui suivent, il est essentiel de bien comprendre les deux prémisses suivantes qui concernent la préparation des états financiers traditionnels :

- La responsabilité de préparer des états financiers conformes aux PCGR incombe à la direction de l'entité qui dispose d'une certaine latitude dans la présentation des informations. Ces choix laissés à la direction, qui pourront avoir des répercussions sur les montants constatés dans le corps des états financiers, mais aussi sur les montants et les informations présentés par voie de notes complémentaires aux états financiers, pourront affecter le jugement des utilisateurs. La direction détient alors un certain pouvoir d'influence sur l'information présentée dans les états financiers.
- Les notes complémentaires aux états financiers et qui en font partie intégrante contiennent une grande quantité d'informations, souvent complexes, mais non moins nécessaires à la compréhension des montants comptabilisés dans les états financiers ainsi que des éléments qui n'y sont pas comptabilisés. Ces notes donnent également des précisions sur certains postes des états financiers, ou encore elles rapprochent ou

ventilent certaines informations. Elles servent en outre à expliquer les méthodes comptables utilisées, à fournir des informations sur les sources d'incertitude relatives aux estimations ainsi que des informations permettant aux utilisateurs d'évaluer les objectifs, procédures et processus de gestion du capital de l'entité<sup>9</sup>. Par conséquent, il n'est pas rare de constater que les notes complémentaires totalisent plusieurs dizaines de pages<sup>10</sup> et constituent nécessairement la partie la plus complexe des états financiers.

Les états financiers sont couramment utilisés dans la prise de décision et la façon de présenter l'information financière a vraisemblablement un impact sur la perception des utilisateurs. En appui à cette affirmation, certains travaux de recherche suggèrent que les utilisateurs moins avertis tels que les investisseurs non professionnels seront davantage influencés par l'information *pro forma*; alors que les analystes professionnels (utilisateurs avertis) sauront mieux interpréter cette même information (Frederickson et Miller, 2004). Par contre, d'autres études mettent en évidence que la façon de dévoiler l'information financière a également un impact sur les jugements qu'apportent les analystes financiers spécialisés et que les notes complémentaires aux états financiers ne constituent pas un substitut adéquat à la constatation dans le corps des états financiers (Hirst et Hopkins, 1998, et Hirst *et al.*, 2004). Ainsi, autant pour les utilisateurs qui travaillent régulièrement avec des états financiers, que ceux qui le font moins fréquemment, les différentes façons de présenter la même information sont susceptibles d'influencer leurs décisions.

Il nous semble important de constater dès lors que cette conclusion est en quelque sorte en contradiction avec la théorie de l'efficacité des marchés qui suggère que le cours des actions reflète, jusqu'à un certain degré, l'information divulguée par voie de note aux états financiers. Les limites de la théorie des marchés efficients sont d'ailleurs clairement exprimées dans l'étude de Viger *et al.* (2005, p. 4) qui fait la constatation suivante :

[...] lorsqu'il s'agit du traitement de l'information financière, il existe un fossé entre la recherche fondée sur les modèles empiriques et

la recherche expérimentale. Les modèles analytiques s'appuient sur l'hypothèse d'un marché efficient constitué de participants bien informés et rationnels et ils postulent que les choix comptables entre des formules alternatives de divulgation ne devraient pas influencer les jugements et les décisions des utilisateurs des états financiers à la condition que le contenu informatif soit identique [...] alors que les recherches expérimentales en arrivent à la conclusion que les utilisateurs des états financiers ne sont pas nécessairement efficients dans leur traitement de l'information.

Il est également intéressant de constater que les professionnels de crédit bancaire, qui sont généralement considérés comme des utilisateurs avertis, sont tout autant influencés par la façon dont l'information financière est présentée dans les états financiers. Par exemple, Viger *et al.* (2005) ont évalué la capacité des utilisateurs des états financiers à interpréter adéquatement l'information relative aux options d'achat d'actions (OAA), sujet pour lequel les dirigeants pouvaient à l'époque choisir le traitement comptable à savoir une charge à l'état des résultats ou une explication par voie de notes complémentaires. Les auteurs concluent que la façon dont les OAA sont divulguées influence significativement les jugements et les décisions des directeurs de comptes. Plus particulièrement, les banquiers évaluent la cote de risque de crédit à un niveau plus élevé et ont une tendance plus pessimiste lorsque la charge est comptabilisée dans l'état des résultats plutôt que d'être divulguée par voie de notes aux états financiers. Dans les mêmes circonstances, ils sont moins enclins à accorder un prêt et exigent une prime de risque plus élevée, car ils jugent moins favorables la situation financière globale de l'entreprise, sa capacité à maintenir sa croissance et sa capacité à rembourser ses dettes. Les auteurs dégagent ainsi un constat général à savoir que la divulgation par voie de notes ne peut effectivement être un substitut adéquat à la comptabilisation dans le corps même des états financiers. D'autres études rejoignent ces conclusions et montrent que l'information sera davantage prise en considération si elle est incluse dans le bilan que si elle est présentée par voie de notes aux états financiers (Harper *et al.*, 1987) et que les banquiers plus spécifiquement, dans leurs calculs de ratios, ont tendance à ignorer

---

l'information contenue dans les notes aux états financiers (Brooks *et al.*, 1996).

Ces études, prises dans leur ensemble, confirment que les différentes façons de présenter l'information dans les états financiers influencent les jugements et évaluations des utilisateurs et plus particulièrement que les informations contenues dans le corps même des états financiers seront davantage considérées que celles présentées dans les notes complémentaires. Dans cette perspective, il nous apparaît évident que la normalisation comptable devrait favoriser la présentation des principales informations quantitatives dans le corps même des états financiers par opposition aux notes complémentaires. Une telle approche améliorera effectivement l'utilité des états financiers en respectant le fait que les utilisateurs, à l'exception d'une poignée d'experts, puissent avoir des difficultés à interpréter adéquatement l'information diffusée dans les notes complémentaires. Bien que chaque information présentée dans les notes puisse, en théorie, aider l'utilisateur à comprendre les états financiers, la valeur de cette information s'avère en réalité nettement diminuée par la capacité d'absorption et de compréhension de l'utilisateur moyen. L'ampleur et la complexité des notes complémentaires constituent vraisemblablement les principales raisons pour lesquelles la plupart des utilisateurs y accordent moins d'importance.

## 1.2 Limites des états financiers

De toute évidence et certainement à juste titre, les apporteurs de capitaux, qu'il s'agisse d'actionnaires ou de créanciers, doivent aller au-delà des seuls états financiers pour prendre des décisions éclairées. Une faiblesse importante concernant les informations présentées dans les états financiers est d'ailleurs qu'elles se limitent à des éléments essentiellement quantitatifs. En effet, les états financiers ne tiennent pas compte d'éléments non financiers considérés comme essentiels à la bonne conduite des affaires (par exemple, la satisfaction de la clientèle, le taux de roulement des employés, le style de gouvernance).

Pour reprendre l'exemple des banquiers, ces derniers disposent souvent de plusieurs informations (liste des comptes clients, liste de stocks, carnet de commandes, entrevues avec les dirigeants, etc.) pour faire un diagnostic complet de la situation financière de l'entité. Les établissements de crédit

ont des normes à respecter et pratiquement aucun banquier, quel que soit son intérêt pour une entité, ne pourra la soutenir si elle ne remplit pas les critères fixés par l'institution financière. Plus précisément, les décisions de crédit se prennent sur la base d'informations financières quantifiables, telle l'analyse de ratios généralement calculés à partir des états financiers, mais aussi à partir d'informations de nature plutôt qualitative comme les caractéristiques de la gouvernance ou la réputation de l'entreprise (Scott, 2006). Le banquier joue un rôle clé dans l'interprétation des informations qualitatives afin de fournir un profil plus complet pour l'analyse de financement. Sans ces informations, plusieurs petites entreprises risquent de voir leur demande de financement rejetée du fait que les informations financières quantifiables sont limitées ou incomplètes (Berger et Udell, 1995). Les banquiers donnent une valeur ajoutée à l'information de nature qualitative puisqu'elle leur permet une certaine latitude d'interprétation contrairement à l'information quantitative dont la nature même impose une certaine rigidité (Scott, 2006). À l'instar des banquiers, les investisseurs sur le marché des capitaux pourront également avoir accès à certaines analyses qualitatives notamment à partir des informations contenues dans les rapports annuels des entités. Évidemment, comme ces investisseurs ne jouissent pas d'une proximité similaire à celle des créanciers et quoique certains analystes puissent avoir accès à quelques informations privilégiées, l'information reste nettement moins personnalisée.

Malgré ce qui précède, les données quantitatives demeurent encore fort recherchées par les investisseurs aux fins de leur processus décisionnel (Kwok, 2002; Kemp *et al.*, 1990). Ainsi, quoiqu'on puisse leur greffer certains aspects plus qualitatifs pour mieux évaluer la situation financière réelle de l'entité, les données chiffrées demeurent convoitées et dans cette perspective, les états financiers traditionnels restent une source d'information de premier plan pour les investisseurs. On reproche toutefois également aux informations issues des états financiers traditionnels le fait qu'elles se limitent à relater des événements historiques et qu'elles ont ainsi peu de valeur prédictive. De plus, les états financiers conformes aux PCGR et qui sont par définition soumis à une normalisation stricte sont considérés comme souvent trop rigides pour bien refléter la réalité propre à chaque entité. Ainsi, les MFHN

semblent s'inscrire dans cette perspective de fournir d'autres informations quantitatives offrant davantage de souplesse du fait qu'elles ne sont pas standardisées en plus d'être axées sur les perspectives d'avenir en faisant abstraction des événements passés qui ne seraient pas susceptibles de se répéter dans le futur.

## 2. MFHN – Pertinence et qualité

Plusieurs intervenants sur les marchés financiers estiment que les MFHN peuvent être un meilleur indicateur des résultats futurs et fournir de l'information plus pertinente que les mesures conformes aux PCGR. D'ailleurs, de nombreux investisseurs utilisent leurs propres paramètres d'analyse et ajustent en conséquence les résultats financiers aux fins d'évaluer les perspectives d'avenir d'une entité. Ils sont d'avis que des ajustements sont nécessaires pour réduire le plus possible les effets d'opérations qui ne sont pas reliées aux activités courantes de l'entité ou qui ne reflètent pas fidèlement la réalité commerciale sous-jacente et donc qu'ils sont moins pertinents pour les investisseurs<sup>11</sup>. Qui plus est, l'Autorité canadienne en valeurs mobilières (ACVM) reconnaît même explicitement l'utilité des ajustements apportés aux résultats mesurés conformément aux PCGR :

[...] les mesures financières non conformes aux PCGR peuvent donner aux investisseurs de l'information supplémentaire leur permettant de mieux comprendre les principales composantes de la performance financière de l'émetteur<sup>12</sup>.

L'utilisation massive de ces informations par les analystes et les décideurs est une démonstration assez forte que les utilisateurs les jugent pertinentes dans leur processus décisionnel. Les organismes de réglementation mondiale ont d'ailleurs dû s'adapter au fil des ans afin d'admettre l'utilité de ces mesures. Ainsi, la SEC qui s'était historiquement montrée hostile à l'utilisation de MFHN accepte maintenant l'idée que ces dernières soient utilisées et reconnaît qu'elles puissent fournir des informations pertinentes du moins depuis que des changements ont été apportés aux exigences de présentation (Capeci, 2010). L'Autorité européenne des valeurs mobilières et des marchés (AEMF) a également reconnu l'importance des ajustements apportés aux résultats standardisés<sup>13</sup>. Même le président de l'IASB admet que les utilisateurs puissent avoir

besoin de MFHN pour raffiner leur évaluation de la situation financière de l'entreprise. Dans une allocution prononcée à Tokyo en février 2014, il reconnaît que le résultat déterminé selon les PCGR constitue une mesure fiable et robuste, mais qui manque parfois de nuance pour représenter adéquatement les performances de l'entreprise. Aucun chiffre à lui seul ne peut saisir toutes les variables explicatives de la situation financière et pour cette raison, il faut accepter que les utilisateurs puissent avoir besoin d'informations supplémentaires pour ajouter de la précision à leurs évaluations<sup>14</sup>.

Nous avons déjà établi que les données quantitatives étaient fortement convoitées dans les décisions d'investissement et que les différentes façons de présenter la même information financière notamment dans les états financiers modifient les signaux envoyés aux utilisateurs et influencent alors leurs perceptions et leurs jugements. Les MFHN constituent certes de telles données quantitatives, mais comme elles ne sont pas présentées dans le périmètre des états financiers et qu'en conséquence, elles ne sont pas soumises à un audit indépendant, la question demeure entière à savoir si ces mesures « alternatives » influencent la perspective des investisseurs et surtout si elles favorisent de « meilleures » décisions d'investissement. Plus particulièrement, il s'agit dans un premier temps d'évaluer si les investisseurs utilisent ces informations dans leur processus décisionnel, mais également de déterminer si l'information fournie s'avère effectivement plus pertinente ou de meilleure qualité à des fins décisionnelles ou encore si elle présente un niveau d'opportunisme évident.

### 2.1 Utilité des MFHN dans le processus décisionnel

Une information financière que l'on qualifie « d'utile » profitera à la fois aux investisseurs et aux émetteurs et elle est d'autant plus efficace qu'elle répond aux besoins de ces utilisateurs. Par contre, lorsqu'une entité choisit de fournir des informations différentes de celles que fournissent ses concurrents ou qui ne respectent pas les « standards » comptables, certains intervenants mettent alors en garde les investisseurs quant à l'utilité limitée de celles-ci. En effet, la présentation des données financières en « dehors des états financiers », l'absence d'uniformité de celles-ci et surtout la latitude absolue laissée aux directions des entités quant à la

nature et à la quantité des informations ainsi présentées pourraient laisser croire que les investisseurs ne les prendront pas en considération dans leurs analyses et qu'en conséquence, elles ne sont que de peu d'utilité.

La littérature indique néanmoins le contraire, notamment parce que la valeur prédictive s'en trouverait améliorée par les ajustements effectués aux résultats publiés en conformité avec les PCGR. Par exemple, Graham *et al.* (2006) constatent que les gestionnaires considèrent les bénéfices *pro forma* comme l'un des indicateurs de performance les plus importants divulgués aux investisseurs. L'exclusion de certains éléments dans le calcul des résultats financiers est parfois nécessaire pour les utilisateurs afin qu'ils puissent déterminer plus facilement la nature et l'ampleur des variables qui contribuent à la performance financière des entreprises. Plusieurs études appuient l'idée que, dans leurs calculs de MFHN, les dirigeants et les analystes excluent couramment les éléments non récurrents ou non opérationnels, éléments qui sont généralement considérés comme un masque à la réelle performance financière d'une entité. Plus particulièrement, Brown et Sivakumar (2003) concluent que le résultat net déterminé selon les PCGR inclut plusieurs éléments qui ne sont pas reliés aux opérations courantes ce qui réduit la pertinence des informations par rapport aux résultats ajustés. En d'autres termes, les utilisateurs veulent évaluer la performance des entreprises en fonction d'événements qui sont susceptibles de se reproduire dans le futur et non seulement en fonction des événements historiques tels que rapportés dans les états financiers conformes aux PCGR. Par ailleurs, Bhattacharya *et al.* (2003) ont trouvé qu'en comparaison avec les informations issues des états financiers conformes aux PCGR, les résultats *pro forma* procurent une information permettant de présenter des bénéfices qui se rapprochent davantage de ceux susceptibles de se reproduire dans le futur.

Mais l'inventaire des MFHN met aussi en évidence que parmi les ajustements faits par les entités, on retrouve plusieurs éléments récurrents standards tels que la charge d'amortissement, les frais d'intérêts, les impôts, les frais de recherche et développement et la rémunération à base d'actions. En agissant ainsi, les préparateurs auraient comme motif d'isoler les effets de certaines décisions prises par la direction de l'entité pour ne conserver que les

résultats liés aux activités courantes propres au secteur d'activités, favorisant ainsi une meilleure comparaison avec les concurrents.

En matière d'utilisation des MFHN, force est de constater que les dirigeants ont tendance à mettre l'accent sur leurs MFHN lorsqu'ils annoncent les résultats périodiques d'une entité et les analystes et investisseurs répondent dans le même sens en se concentrant également davantage sur ces mesures dans leurs analyses (Bradshaw et Sloan, 2002). Il nous apparaît donc évident que les MFHN sont réellement utilisées dans le processus décisionnel, mais considérant l'importance des écarts entre ces mesures et les résultats présentés dans les états financiers traditionnels, il est impératif de déterminer si ces mesures alternatives sont de qualité suffisante pour réellement aider les investisseurs à prendre des décisions plus éclairées.

## 2.2 Lacunes des MFHN

Depuis plusieurs années, la normalisation comptable a identifié les qualités que devait avoir l'information financière afin d'être utile aux investisseurs<sup>15</sup>. Quoique ces principes fondamentaux ne soient officiellement applicables que pour les états financiers à vocation générale, la plupart des vertus auxquelles ils font référence peuvent certainement trouver leur place dans le contexte des MFHN. Comme mentionné précédemment, les MFHN trouveront vraisemblablement leur principal appui dans la valeur prédictive qu'elles représentent, élément fondamental à la pertinence des informations financières. Dans l'état actuel des choses, ces mesures pourront toutefois plus difficilement atteindre un niveau acceptable en matière de compréhensibilité et de comparabilité.

La présentation de MFHN pourrait certes contribuer à surcharger d'informations les investisseurs, ne serait-ce que du seul fait que plusieurs entités en présentent une quantité impressionnante et que de surcroît elles s'ajoutent aux données présentées dans les états financiers qui elles-mêmes, en tenant compte des notes complémentaires, pourront donner plus d'une centaine de pages d'information<sup>16</sup>. Une telle quantité d'information contribue souvent à noyer l'essentiel et pourra ainsi nuire à la prise de décisions optimales. Ces mesures peuvent également être difficiles à interpréter en raison de leur caractère non standard puisqu'il devient alors très



laborieux de saisir le mode de calcul utilisé par une entité donnée.

Également, il est évident que dans le contexte actuel, ces mesures ne sont pratiquement jamais comparables puisque les entités peuvent les dessiner à leur gré et que leur mode de calcul peut être modifié d'une période à l'autre. La comparabilité est particulièrement importante dans le cadre des décisions d'investissements qui impliquent généralement un choix entre plusieurs entités. Comme les MFHN peuvent varier d'une entité à l'autre, il s'avère souvent très difficile, voire impossible de les comparer avec des mesures du même type, quoique souvent désignées par le même nom, mais présentées par d'autres entreprises. Par ailleurs, en favorisant le maintien de mesures stables dans le temps, des tendances à plus long terme peuvent être dégagées, ce qui pourra contribuer grandement à la valeur prédictive tant convoitée de l'information. Encore une fois, les MFHN ne sont pas du tout au rendez-vous à ce chapitre.

La présentation de rapprochements quantitatifs entre les informations diffusées selon les PCGR et les MFHN constitue probablement l'une des façons d'atténuer ces effets néfastes et la littérature vient appuyer cette affirmation. En effet, les erreurs de prédiction des résultats sont moins nombreuses lorsque les entreprises effectuent un meilleur rapprochement entre les résultats conformes aux PCGR et ceux établis selon des mesures hors normes (Zhang et Zheng, 2011). De plus, les résultats ajustés par les dirigeants influencent les investisseurs, mais cette influence est atténuée par la présence d'un rapprochement des résultats (Elliott, 2006). Finalement, Aubert et Grudnitski (2014) concluent que les écarts dans l'évaluation des résultats prévisionnels prévalent surtout lorsque les rapprochements entre les MFHN et celles conformes aux PCGR sont de piètre qualité.

Quoique les analyses démontrent clairement que les investisseurs jugent utiles les MFHN, il nous semble raisonnable de considérer cette constatation à la lumière des conciliations actuellement exigées et des détails supplémentaires que celles-ci fournissent nécessairement. Les ajustements effectués par les analystes et la direction dans leurs calculs des MFHN et qui doivent faire l'objet d'une conciliation explicite augmentent certainement la précision des informations financières diffusées et

il est alors possible que les constatations quant à la pertinence des MFHN soient le fruit d'une meilleure qualité générale des informations communiquées par ces entités notamment par les rapprochements quantitatifs plutôt que par la présentation de ces mesures en tant que telle. En effet, les conclusions quant à la pertinence des MFHN sont tirées d'études qui en évaluent la qualité, mais uniquement lorsque les entités émettrices procèdent à des rapprochements quantitatifs et clairement, ces derniers aident à mieux interpréter les résultats financiers. Ainsi, il nous semble légitime à ce stade d'envisager la possibilité que la source réelle du problème soit le manque de précision des informations présentées dans les états financiers à vocation générale. Il s'agit d'une question que les organismes de normalisation comptable ont probablement soulevée au cours des dernières années, mais force est de constater qu'aucun changement n'a été recommandé à ce jour.

### 2.3 Opportunisme des MFHN

La conciliation entre les résultats conformes aux PCGR et ceux ajustés ne pourra évidemment permettre d'éliminer totalement le risque que ces mesures alternatives de rendement soient manipulées ou biaisées afin notamment de gonfler artificiellement les bénéfices ou diminuer les pertes. Devant toute la latitude accordée aux préparateurs de ces informations, il est pratiquement inévitable que certaines entités les définissent de manière opportuniste. À cet effet, la probabilité que les prévisions des analystes soient dépassées est plus grande, puisque les dirigeants jouissent d'une liberté totale quant au choix des ajustements qui leur permettront d'atteindre leurs cibles financières. (Doyle *et al.* 2013).

Plusieurs intervenants sont convaincus de l'utilité des MFHN, tout en reconnaissant que leur divulgation reflète les motivations stratégiques des gestionnaires afin notamment d'influencer l'opinion des investisseurs et des analystes quant à la performance financière de l'entité. Certaines entreprises octroient même des régimes de rémunération de hauts dirigeants basés sur les bénéfices ajustés ce qui pourra certainement inciter ces mêmes dirigeants à adopter des comportements opportunistes le moment venu de calculer des mesures alternatives. Sachant que les investisseurs moins sophistiqués dépendent fortement de l'information *pro*

*forma* (Frederickson et Miller, 2004; Bhattacharya *et al.*, 2007), ces utilisateurs sont sans doute les plus à risque d'être induits en erreur lorsque les ajustements sont considérés comme opportunistes.

L'opportunisme de gestion dans les rapports financiers et l'effet subséquent sur les perceptions des investisseurs sont amplement documentés dans les différents travaux de recherche. Par exemple, l'exclusion de charges récurrentes des bénéfices ajustés est motivée par les incitations des dirigeants à respecter et même à surpasser les cibles financières établies (Black et Christensen, 2009, Lougee et Marquardt, 2004). De plus, les entités qui n'atteignent pas les prévisions des analystes sur la base des résultats mesurés conformément aux PCGR ont tendance à utiliser davantage les MFHN (Bhattacharya *et al.*, 2003 et Bhattacharya *et al.*, 2004) ce qui suggère également un opportunisme de gestion; quoique certains dirigeants pourraient plaider la volonté de fournir une information plus représentative de la performance financière de l'entité. D'ailleurs, la littérature reconnaît la difficulté à distinguer l'opportunisme du désir de présenter une « meilleure » information. Certains auteurs dont Black et Christensen (2009) désignent l'opportunisme par des ajustements du bénéfice considérés comme « agressifs »<sup>17</sup> et donc potentiellement trompeurs. Par ailleurs, Marques (2006) indique que la réaction boursière aux ajustements sur lesquels les gestionnaires et les analystes sont en désaccord est nettement inférieure à la réaction aux ajustements sur lesquelles les gestionnaires et les analystes sont en accord. Ce résultat suggère que les investisseurs considèrent les exclusions supplémentaires des dirigeants (au-delà de celles faites par les analystes) comme une élimination inappropriée de dépenses récurrentes. Finalement, Brown *et al.* (2012a) constatent que les dirigeants accélèrent le moment de l'annonce des résultats financiers dans les trimestres pour lesquels les résultats sont ajustés par rapport aux trimestres où aucun ajustement n'est apporté. En outre, ils relèvent que l'accélération de l'annonce des résultats augmente avec l'ampleur de l'exclusion d'éléments récurrents et lorsque les rapprochements quantitatifs entre les résultats ajustés et ceux conformes aux PCGR sont de moindre qualité. On remarque donc un certain opportunisme de gestion, et ce, même dans la planification du moment où les MFHN sont diffusées.

Ces résultats permettent de reconnaître le caractère parfois opportuniste des MFHN, mais leur utilité ne peut être contestée. Parfois, elles peuvent conduire à de « mauvaises » décisions, mais plusieurs autres facteurs imprévisibles peuvent également en être responsables. Par exemple, des changements dans les conditions économiques du marché, une nouvelle réglementation dans le secteur d'activités, un changement dans la direction de l'entreprise ou toute autre situation imprévisible peuvent contribuer à ce que les prévisions ne se matérialisent pas. À cet égard, l'étude de Malone *et al.*, 2016 montre que les erreurs dans les prévisions sont moindres dans l'exercice financier qui suit la divulgation des résultats ajustés, ce qui semble indiquer que les ajustements sont utiles plutôt qu'opportunistes.

### **3. Réglementation**

#### **3.1 Description de la réglementation adoptée**

L'utilisation des MFHN est dans la mire des organismes de réglementation depuis fort longtemps. En 1973, la SEC mettait déjà en garde les investisseurs devant le caractère potentiellement trompeur de telles mesures<sup>18</sup>. La prolifération de ces mesures durant les années 1990, jumelée à certains abus notoires et aux scandales financiers tels WorldCom et Enron, pour n'en nommer que quelques-uns, a forcé la SEC à intervenir officiellement. Le 16 janvier 2002, dans une première intervention notable et qui s'avérera fort révélatrice des mesures à venir, la SEC a donné un ordre de cessation et d'abstention contre la compagnie Trump Hotels & Casinos Resorts Inc. en réponse aux résultats trimestriels annoncés par la compagnie. Les allégations de la SEC indiquaient que les résultats affichés étaient trompeurs du fait qu'ils faisaient abstraction d'une charge non récurrente alors que les revenus constatés selon les PCGR incluaient, sans le présenter distinctement, un gain non récurrent. Quoique la compagnie n'ait jamais admis ses torts dans cette affaire, les publications visées ont été retirées.

Faisant suite à la *Loi Sarbanes-Oxley*<sup>19</sup> de 2002, la SEC a adopté, le 15 janvier 2003, le Règlement G<sup>20</sup> et l'ACVM n'a pas tardé en emboîter le pas avec son Avis 52-306 émis en novembre 2003. Ces réglementations qui sont essentiellement similaires n'empêchent pas la publication des MFHN et elles ne prescrivent aucune mesure spécifique, se limitant à en

encadrer la présentation. Les principales exigences de cette réglementation, qui a subi ponctuellement quelques améliorations, sont les suivantes :

- Indiquer que les mesures n'ont pas de sens normalisé par les PCGR et que la comparaison avec des mesures similaires présentées par d'autres entités pourrait être impossible.
- Nommer la mesure d'une façon qui n'est pas trompeuse et qui la distingue des mesures conformes aux PCGR.
- Expliquer l'utilité des mesures pour les investisseurs et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles la direction de l'émetteur en fait usage.
- Présenter les mesures financières de l'émetteur conforme aux PCGR qui sont les plus directement comparables en les mettant autant ou davantage en évidence et fournir un rapprochement quantitatif clair entre celles-ci et les mesures financières hors norme.
- Veiller à ce que les mesures ne décrivent pas les ajustements comme non récurrents, rares ou inhabituels lorsqu'un élément semblable est raisonnablement susceptible de se produire dans les deux exercices suivants ou s'est produit au cours des deux exercices précédents.
- Présenter la mesure financière non conforme aux PCGR de façon constante d'un exercice à l'autre.

Ainsi, l'approche réglementaire choisie est essentiellement axée sur des éléments de présentation, d'explication et de conciliation. Évidemment, cette réglementation, qui entraîne une augmentation notable de l'information fournie en regard des MFHN<sup>21</sup>, pourra s'avérer un frein à la divulgation ou à la compréhension d'informations considérées pertinentes par la plupart des intervenants. Cette préoccupation a d'ailleurs été clairement exprimée dès la mise en place de la réglementation :

*While the objectives of the Sarbanes-Oxley Act provision and the resulting SEC rules are admirable, their results may in many instances be more of a burden than a benefit to the investing public. (...) The new SEC rules do not prohibit the use of most types of non-GAAP financial measures, and specifically do not prohibit disclosures of Ebitda. Therefore, they don't directly deprive*

*investors of access to that information. But they will make investors wade through discussions of what investors may view as irrelevant comparable Gaap financial measures and management's views about the usefulness of particular non-GAAP financial information as the price of being given the information. (...) Whether the benefits of the new SEC rules will outweigh the extent to which they impede coherent disclosure remains to be seen (Bernstein, 2003, 1-3).*

Quoi qu'il en soit, le message des autorités réglementaires ne devenait alors ni subtil ni ambigu. Ne cherchant d'aucune façon à limiter l'utilisation des MFHN et comme constaté précédemment, elles en reconnaissaient dès lors tacitement leur pertinence. Par ailleurs, l'absence d'une quelconque forme de standardisation des mesures permises valide l'importance de laisser aux entités la liberté de moduler leurs indicateurs de performance en fonction de leurs caractéristiques spécifiques. En effet, plusieurs sont d'avis que la direction de l'entité est la mieux placée pour identifier les ajustements appropriés dans leur contexte spécifique (Holtzman *et al.*, 2003; Venter *et al.*, 2014). À la lumière de la réglementation adoptée, l'objectif serait donc de limiter les comportements opportunistes, mais sans toutefois empêcher la présentation d'informations pertinentes.

### 3.2 Impact de la réglementation

Plusieurs études ont été réalisées dans les années qui ont suivi la mise en place de la réglementation américaine afin d'en mesurer les impacts. Un consensus clair semble alors se dégager voulant que la réglementation ait entraîné une diminution générale dans l'utilisation des MFHN ce qui implique non seulement une diminution du nombre d'entités qui publient des MFHN, mais également une diminution de l'ampleur (montant total) des ajustements que ces mesures représentent par rapport aux données conformes aux PCGR (Marques, 2006; Entwistle *et al.*, 2006; Helfin et Hsu, 2008; Kolev *et al.*, 2008; Pawlewicz, 2011). Quoique dans certaines de ces études les diminutions observées soient relativement mineures, elles doivent être mises en perspectives de la tendance historique inverse. En effet, dans les années qui ont précédé la mise en place de la réglementation, l'utilisation des MFHN avait connu une croissance impressionnante (Bradshaw et Sloan, 2002; Bhattacharya *et al.*, 2004). Plus précisément, l'étude de Bradshaw et Sloan (2002) démontre que parmi un échantillon

substantiel de communiqués publiés par des entités publiques au cours des années 1986 et 1987, 83 % de ceux-ci ne présentaient que des mesures conformes aux PCGR alors que dans les années 1998 et 1999, ce taux avait baissé à 28 %. Malgré ce qui précède, des études plus récentes et qui couvrent une période plus étendue suggèrent que l'impact de la réglementation n'aura été que temporaire du moins en ce qui concerne la fréquence de l'utilisation des MFHN. En réalité, et malgré la diminution observée durant les quelques années qui ont immédiatement suivi la mise en place de la réglementation, l'utilisation des MFHN aura connu une croissance soutenue depuis (Black *et al.*, 2017; Brown *et al.*, 2012b). Comme mentionné en introduction, la très grande majorité des entités composant les principaux indices nord-américains présentent maintenant, à un degré ou à un autre, des MFHN, en augmentation évidente par rapport à la situation qui prévalait seulement quelques années auparavant<sup>22</sup>.

Mais la fréquence d'utilisation des MFHN ne peut à elle seule démontrer l'efficacité de la réglementation, laquelle dans l'état actuel des choses n'a certes pas enrayer le phénomène des MFHN, mais pourra quand même en avoir amélioré la qualité. En fait, certains considèrent la diminution de la fréquence d'utilisation des MFHN comme étant un effet négatif de la réglementation (Bernstein, 2003). Comme les MFHN sont généralement considérées comme pertinentes du fait qu'elles ont une valeur ajoutée par rapport aux données financières traditionnelles, la mise en place d'une réglementation qui décourage les entités à publier ces informations, hormis si elles sont présentées dans une perspective opportuniste, ne sera pas considérée comme un succès. Ainsi, une réglementation efficace permettra de favoriser la publication d'information pertinente en limitant les comportements opportunistes des préparateurs et en donnant un sentiment de confiance aux utilisateurs.

Les principales études réalisées aux États-Unis après la mise en place de la réglementation G démontrent qu'elle aura vraisemblablement eu des effets positifs sur la qualité des MFHN. Alors que le nombre de MFHN a diminué dans l'ensemble, les entités qui historiquement démontraient une faible relation (un écart important) entre le bénéfice mesuré selon les PCGR et le rendement (évalué par l'évolution du ratio cours/valeur comptable) et qui

étaient alors identifiées comme poursuivant davantage un objectif de communication ont augmenté leur présentation de MFHN, laissant une diminution plus importante pour les entités qui adoptaient, avant la réglementation, des comportements plus opportunistes (Yi, 2012). Une conclusion similaire découle de l'observation d'une importante diminution dans le nombre et dans l'ampleur des ajustements présentés pour améliorer les résultats par rapport aux mesures PCGR ce que les auteurs interprètent comme une diminution du biais des gestionnaires dans la présentation des MFHN (Entwistle *et al.*, 2006). Enfin, en considérant plus opportunistes les exclusions pour « autres éléments » par opposition aux exclusions pour « éléments exceptionnels », la réglementation aura également donné des résultats positifs en démontrant une diminution plus importante dans les ajustements de la première catégorie (Helfin *et al.*, 2008). Les résultats de cette dernière étude peuvent toutefois être nuancés à la lumière d'une analyse portant spécifiquement sur la qualité des exclusions effectuées dans l'une ou l'autre de ces catégories (Kolev *et al.*, 2008). En considérant qu'une relation négative entre les « exclusions » et les performances futures démontre une mauvaise qualité d'ajustements, en ce que ceux-ci représentent vraisemblablement des items récurrents, l'augmentation dans la qualité des ajustements pour « autres éléments » doit être considérée parallèlement à la diminution observée dans les ajustements pour « éléments exceptionnels », ce qui les amène à conclure dans les termes suivants :

*While excluding "other" expenses from non-GAAP earnings in the period prior to SEC intervention was both relatively inexpensive and easily concealed through a lack of disclosure, our results suggest that managers have adapted to an alternate reporting strategy in the post-SEC intervention period by shifting more recurring items into special items* (Kolev *et al.*, 2008, 177).

Plus spécifiquement, lorsque les organismes de réglementation comptables ont exigé la constatation en charge des rémunérations à base d'actions, plusieurs entités ont « ajusté » leur résultat pour exclure cette charge sous le prétexte qu'il ne s'agissait pas d'une dépense récurrente. À cet effet, Black *et al.* (2017, p. 235), qui observe également certains effets positifs de la réglementation, admettent que :

« *we conclude that even though regulation has influenced aggressive non-GAAP disclosures, a number of firms still appear to endorse aggressive non-GAAP exclusions.* ». La réglementation, dans sa forme actuelle, n'aura donc pas sonné la fin de l'opportunisme. Les limites de la réglementation se font également sentir lorsque les études sont réalisées dans une perspective à plus long terme. Alors que les médias continuent de dénoncer les abus dans la publication des MFHN<sup>23</sup>, les études plus récentes appuient ces déclarations en démontrant qu'une décennie plus tard, les effets de la réglementation ont essentiellement disparu et qu'en fait la situation actuelle se serait même détériorée par rapport à celle qui prévalait avant la réglementation (Espahbodi *et al.*, 2015).

En ce qui concerne la confiance des investisseurs dans les MFHN, il semble que la réglementation ait eu des résultats qui demeurent pour l'instant mitigés. La plupart des études présentées à ce niveau mesurent essentiellement la réponse des investisseurs aux annonces de résultats par les entités lesquelles sont constituées principalement de MFHN. Ainsi, si les investisseurs estiment l'annonce fiable, leur confiance dans l'information sera démontrée par un haut niveau de transaction durant la période suivant l'annonce. Alors que certains observent une augmentation de la confiance des utilisateurs envers les MFHN (Pawlewicz, 2011; Marques 2006) d'autres n'ont pu détecter aucun réel changement (Yi, 2012). Par ailleurs, une autre étude démontre qu'à la suite de la mise en place de la réglementation, les MFHN étaient moins utilisées aux fins des prévisions faites par les investisseurs démontrant vraisemblablement une diminution de la confiance envers de telles mesures (Heflin et Hsu, 2008).

### 3.3 État actuel des lieux

De toute évidence, la réglementation dans son état actuel n'aura pas découragé les entités à publier des MFHN. En fait pour certains, cette réglementation aura plutôt contribué, dans une certaine mesure, à la prolifération des MFHN à plus long terme :

*Once companies received the blessing of regulators to use their own accounting metrics, however, the predictable happened: More and more companies used them, and used them to exclude more and more expenses*<sup>24</sup>.

Les autorités nord-américaines<sup>25</sup> auront donc opté pour une approche réglementaire relativement

souple en ne cherchant ni à interdire ni à standardiser les MFHN et les succès d'une telle approche sont aujourd'hui clairement mitigés. Cette latitude aura effectivement un prix. En l'absence de mesures standards et définies, aucune comparaison n'est possible entre les entités ni d'ailleurs dans le temps, car les entités ont toujours l'entière liberté de redéfinir, d'un exercice à l'autre, la nature de leurs MFHN. Également, la discrétion absolue laissée aux directions quant aux ajustements effectués laisse encore beaucoup de place aux comportements opportunistes. Finalement, dans l'abondance déjà spectaculaire des informations financières fournies par les entités, toutes ces explications, conciliations et justifications pourront, tout au moins pour un lecteur non averti, noyer les données essentielles ou à la limite les rendre difficiles à trouver et à comprendre.

La situation actuelle est encore plus alarmante lorsqu'on considère que même les quelques exigences de présentation ne sont pas toujours respectées, et ce, sans réelles conséquences du moins au Canada où les autorités semblent effectivement plus conciliantes. Un article récent du *Globe and Mail* faisait effectivement état d'un rapport effectué par Veritas Investment Research Corp. dans lequel on dénonçait le fait qu'environ 35 % des membres du S&P/TSX 60 ne suivaient pas les recommandations de l'Autorité de marchés financiers en regard des MFHN<sup>26</sup>. Dans un récent rapport, l'ACVM constate que les informations présentées par les entités comportent, dans plus de 70 % des cas, des lacunes lesquelles sont suffisamment importantes dans 20 % des cas pour exiger un retraitement et la présentation de nouveaux documents<sup>27</sup>.

### Conclusion

L'analyse de la situation actuelle nous aura permis de constater que la très grande majorité des MFHN sont liées à des mesures diverses de résultats. La littérature est par ailleurs quasi unanime quant à la pertinence de ces mesures alternatives, mais elle l'est tout autant quant à la présence toujours trop importante de comportements opportunistes, et ce, malgré les consignes données par les autorités des marchés financiers.

La réglementation des MFHN, à l'instar de toutes lois, règles ou normes mises en place, est mise devant un choix fondamental quant au niveau de rigidité à imposer. D'un côté, une approche plus

souple qui laisse aux directions d'entités une grande latitude favorisera l'identification de mesures adaptées au contexte spécifique. D'un autre côté, une approche plus directive et standardisée permettrait de limiter les comportements opportunistes en plus de fournir des données plus comparables et plus faciles à saisir pour les utilisateurs. La comparabilité est particulièrement importante dans le cadre des décisions d'investissement qui impliquent généralement un choix entre plusieurs entités.

Il faut par ailleurs envisager qu'à tort ou à raison, la profession comptable dont la mission première est la protection du public, sera tôt ou tard éclaboussée par les dérives des MFHN. En effet, l'investisseur moyen ne peut faire la différence entre les données tirées des états financiers audités et toutes les autres informations rendues publiques par des communiqués émanant des directions d'entités, mais aussi souvent reprises par les médias sans identification systématique des documents sources concernés et qui sont donc souvent considérées comme des vérités ou, du moins, perçues comme des données auditées au même titre que les états financiers traditionnels.

Dans ces circonstances, il nous apparaît que la normalisation comptable pourrait être plus proactive dans ce débat. Évidemment, la profession pourrait laisser à d'autres le problème puisqu'il existe effectivement d'autres pistes de solution qui ont été identifiées pour améliorer la situation. Certaines études (Rashty et al., 2014, Seetharaman et al., 2014) semblent en effet démontrer une association positive entre la qualité des MFHN présentées et l'indépendance accrue du conseil d'administration, une plus grande expertise comptable sur les comités d'audit et un meilleur environnement de contrôle. Devant l'opportunisme actuellement constaté, nous ne pouvons qu'être sceptiques quant à l'efficacité à long terme de ces solutions alternatives volontaires et subjectives. Quoi qu'il en soit, il nous semble que l'amélioration des états financiers traditionnels pourrait s'avérer une solution nettement plus simple, plus efficace et plus robuste à long terme. Plus spécifiquement, comme les principales MFHN sont en fait des données dérivées des détails actuellement cachés dans l'état des résultats, la présentation de cet état financier traditionnel pourrait être revue afin de mieux répondre aux besoins des investisseurs<sup>28</sup>. Sans pour autant mettre de côté le principe actuel du « bénéfice global

unique<sup>29</sup> », la présentation des résultats pourrait être réorganisée de telle sorte à faire des calculs intermédiaires de bénéfices pour faire ressortir les différents éléments recherchés par les utilisateurs.

Afin d'assurer une information bien ciblée, mais aussi facile à comprendre et à repérer, les composantes des résultats devraient être présentées obligatoirement dans un seul et unique état des résultats lequel pourrait alors présenter les éléments dans un ordre reflétant dans une certaine mesure la probabilité de récurrence, mais aussi le niveau de liquidité<sup>30</sup>. Sans révolutionner le monde de la comptabilité, il serait déjà possible de s'inspirer *a priori* de la structure actuelle du tableau des flux de trésorerie qui distingue assez facilement les activités opérationnelles, les activités d'investissement et les activités de financement. Une telle présentation des résultats permettra au lecteur de cibler les résultats attribuables aux activités opérationnelles normales en identifiant clairement les éléments non monétaires, les charges spécifiques liées à la structure de financement, les résultats qui ne sont pas liés aux activités courantes et qui pourraient inclure les items spéciaux, les éléments exceptionnels et même les charges constatées immédiatement, mais assumées dans une perspective à plus long terme (déboursés qui sans correspondre à la notion d'actif représente un potentiel d'avantages futurs). À l'analyse des « ajustements » fréquemment apportés dans les MFHN, l'approche « bilan » priorisée depuis quelques années par la normalisation comptable semble être en partie responsable du phénomène des MFHN, mais si la profession comptable ne veut pas faire marche arrière dans son approche fondamentale qui se justifie par ailleurs à plusieurs égards, elle pourra difficilement assurer sa propre pertinence à long terme. En effet, si les entités ne sont pas en mesure de présenter clairement les dépenses qu'elles ont encourues dans une perspective à long terme et qui, aux fins strictement comptables, ne peuvent être considérés comme des actifs dû aux risques qui y sont associés (par exemple, les frais de recherche, les frais de restructuration, la reconnaissance des services passés dans le cas des régimes de retraite), les règles comptables ne permettront pas d'atteindre l'objectif fondamental d'aider les utilisateurs à prendre des décisions éclairées.

Il nous semble évident qu'une présentation standard favorisera la comparabilité d'une entité à l'autre, mais

aussi d'une période à l'autre. Comme toutes les informations seraient présentées dans un seul et même tableau, en l'occurrence l'état des résultats, les mesures tant convoitées seraient non seulement faciles à repérer, mais elles seraient tout aussi faciles à comprendre. Dans la perspective où la responsabilité première des états financiers incombe toujours à la direction des entités, son influence sur la classification et toute la flexibilité qui en découle ne devrait pas être

compromise au premier abord. Toutefois, une telle présentation des résultats décomposés dans le corps même des états financiers et correspondant aux principales MFHN actuellement publiées présente en outre l'avantage d'être soumise au processus d'audit<sup>31</sup> sans pour autant enlever toute la flexibilité laissée à la direction des entités dans la présentation de ses états financiers.

## NOTES

- 1 Le paragraphe OB6 du Cadre conceptuel de l'information financière, Manuel de CPA Canada – Partie I est explicite à ce sujet « [...] les rapports financiers à usage général ne contiennent pas ni ne peuvent contenir toute l'information dont les investisseurs, les prêteurs et les autres créanciers actuels et potentiels ont besoin. Il faut donc que ces utilisateurs tiennent compte d'informations pertinentes provenant d'autres sources, par exemple des informations sur l'état général actuel et prévisible de l'économie, sur les événements et le climat politique, ou sur les perspectives d'avenir du secteur d'activité et de l'entreprise ».
- 2 Un article récent du Wall Street Journal rapportait les données suivantes : "The adjusted, or customized, figures many finance chiefs use to supplement their company's standard financial reports inflate income by an average of 44 % at profitable companies, according to new research by financial-data provider Calcibench Inc". Shumsky, T. et Francis, T. (2016, 28 juin). Accounting choices blur profit Picture, Wall Street Journal.
- 3 Tous les montants proviennent du rapport annuel 2016 de Bombardier, notamment aux pages 17 – Éléments spéciaux, 43 – Rapprochement du résultat net ajusté et du résultat net et 44 – Rapprochement du RAIIA ajusté et du RAII ajusté par rapport au RAII.
- 4 Selon une étude réalisée par Jack Ciesielski, CFA en 2015 et rapportée dans plusieurs quotidiens, 90 % des compagnies composant le S&P 500 utilisent maintenant une forme quelconque de MFHN (Shumsky et Francis, op. cit., note 2). Au Canada, le Globe & Mail rapportait récemment que 59 des compagnies formant le S&P/TSX60 faisaient de même. Qui plus est, ce même article avançait qu'au moins 80 % des MFHN avaient un impact positif sur les mesures financières dont les principales étaient liées à la rentabilité de l'entité. Milstead, D. (2016, 24 sept.). How companies play with the books. Globe & Mail, p. B9.
- 5 Les plus récentes révisions de normes comptables mettent effectivement en évidence cette « approche bilan » maintenant préconisée par les organismes de normalisation. À titre d'exemple, la norme sur les immobilisations incorporelles définit maintenant de façon très restrictive un tel actif en fonction d'une ressource économique qui aura été créée. Toute somme investie par une entité qui ne correspond pas à cette définition sera par défaut imputée aux résultats, et ce, nonobstant les retombées économiques à long terme qu'elle pourrait possiblement entraîner. Dans cette même perspective, la dernière mouture de la norme sur les impôts sur le bénéfice de même que celle sur la rémunération du personnel se concentrent maintenant uniquement sur la mesure de l'actif ou du passif inhérent, laissant par défaut aux résultats tout ce qui ne peut être intégré au bilan.
- 6 Dans une perspective comptable, la richesse d'une entité peut être définie par la mesure de l'ensemble des actifs nets dont elle dispose, soit le total de ses actifs (ressources économiques disponibles) moins le total de ses passifs (dettes). Dans le système comptable en partie double adopté depuis toujours à l'échelle universelle, le montant de ces actifs nets correspondra par ailleurs au montant de ses capitaux propres, soit le montant des capitaux investis par les actionnaires auquel s'ajoute les bénéfices accumulés et non distribués.
- 7 Paragraphe OB2 du Cadre conceptuel de l'information financière, Manuel de CPA Canada – Partie I « L'objectif de l'information financière à usage général est de fournir, au sujet de l'entité qui la présente (l'entité comptable), des informations utiles aux investisseurs, aux prêteurs et aux autres créanciers actuels et potentiels aux fins de leur prise de décisions sur la fourniture de ressources à l'entité. [...] ».
- 8 Conformément au paragraphe 10 de la norme internationale d'information financière IAS1, Manuel de CPA Canada – Partie I, les états financiers à vocation générale comprennent généralement un état de la situation financière (bilan), un état du résultat net et des autres éléments du résultat global, un état des variations des capitaux propres de la période et un tableau des flux de trésorerie, cet ensemble étant généralement désigné comme le « corps des états financiers ». Toutefois, un jeu complet d'états financiers inclut également des notes qui fournissent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives concernant les éléments présentés dans le corps des états financiers.

- 
- 9 Les utilités multiples des notes aux états financiers ont été officialisées dans un document publié par l'organisme de normalisation comptable canadien soit, Hugues J. et Fisher A. 2014, Lire les états financiers : Que me faut-il savoir?, CPA Canada, 2014.
  - 10 À titre d'exemple, les notes complémentaires incluses dans les états financiers de Bombardier Inc. pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2016 totalisent 81 pages alors que le corps des états financiers tient sur 5 pages.
  - 11 Conclusions tirées de documents de travail publiés par les autorités régissant les marchés financiers en Australie (FINSIA et AICD), soit Underlying profit: A discussion paper on the reporting of non-statutory profit information – Discussion paper (2008) et Underlying profit: Principles for the reporting of nonstatutory profit information, Policy Guidance paper (2009).
  - 12 Extrait de l'avis 52-306 de l'ACVM publié le 14 janvier 2016, page 2.
  - 13 Site internet de l'ESMA. Repéré à <https://www.iasplus.com/en/news/2014/02/esma-apm>
  - 14 Hoogervorst, H. (2014, 5 février), Defining Profit or Loss and OCI... can it be done? Allocution présentée à Tokyo.
  - 15 Outre la pertinence (qui sous-entend une valeur de prévision et une valeur de confirmation) et la fidélité, le chapitre 3 du Cadre conceptuel de l'information financière, Manuel de CPA Canada – Partie I, considère qu'une information financière est de qualité lorsqu'elle est compréhensible, comparable, vérifiable et présentée en temps opportun.
  - 16 La situation n'est certes pas facilitée par la réglementation actuelle qui exige, en accompagnement des MFHN, plusieurs explications, justifications et réconciliations (voir la section spécifique sur la réglementation).
  - 17 Les ajustements « agressifs » sont ceux qui sont généralement considérés comme récurrents par leur nature et leur fréquence.
  - 18 SEC, Accounting Series Release No. 142 – Reporting Cash Flow and Other Related Data, 1973.
  - 19 Cette loi aussi appelée « Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002 » vise, comme son nom l'indique, à améliorer la divulgation des informations financières des sociétés cotées et à protéger par le fait même les investisseurs.
  - 20 Vise spécifiquement le Regulation G (applicable à toute communication publique), mais aussi les Item 10 of Regulation S-K et Item 10 of Regulation S-B (applicable pour tous les documents devant être produits auprès de la SEC.)
  - 21 À titre d'exemple, les conciliations et explications des MFHN dans le rapport annuel 2016 de Bombardier représentent près du tiers du rapport de gestion.
  - 22 Selon une étude réalisée par Jack Ciesielski, CFA en 2015 et rapportée dans plusieurs quotidiens, 448 des entités composant l'indice S&P500 présentaient des MFHN en 2015 alors que ce nombre n'était que de 358 en 2009, ce qui représente une augmentation de 25 % (Shumsky et Francis, op. cit., note 2). La situation est similaire au Canada alors qu'en 2004 seulement une poignée d'entités du TSX60 affichait des MFHN alors qu'en 2015, seulement une de ces entités ne présentait pas de telles mesures (Milstead, op. cit., note 4).
  - 23 Shumsky et Francis, op. cit., note 2 et Milstead, op. cit., note 4.
  - 24 Milstead, op. cit., note 4.
  - 25 En fait, aucune juridiction dans le monde n'a choisi de réglementation plus stricte à l'exception de l'Afrique du Sud qui impose la présentation d'une mesure alternative de bénéfice dans le corps de ses états financiers (Venter et al. 2014).
  - 26 Milstead, op. cit., note 4.
  - 27 FAIR Canada (2006, juin). Mesures non conformes aux PCGR : des outils utiles pour les investisseurs ou un non-sens néfaste?
  - 28 La norme internationale d'information financière IAS1, Manuel de CPA Canada – Partie I est actuellement très peu directive en matière d'exigences de présentation, laissant place à beaucoup de confusion en regard de l'identification même de ce que constitue une MFHN. Cette préoccupation a d'ailleurs été clairement exprimée récemment dans les termes suivants : « Unlike many of the accounting standards that it replaced, IFRS does not impose binding formats for the presentation of financial information. Instead, it requires that, at a minimum, certain line items must be presented on the face of the financial statements, but allows additional line items to be presented where relevant to an understanding of the issuer's financial position and performance. Because not all of the line items that an issuer may include in its financial statements are specified by IFRS, it is more difficult to say that a particular measure is a non-GAAP item, given that one issuer may include it in its financials and another may not. » (Capeci, 2010, p. 3).
  - 29 Incluant les « autres éléments du résultat global » qui, à notre avis, ne devraient pas faire l'objet d'un état distinct étant donné le niveau de complexité qu'il implique et en conséquence toute la confusion qu'il entraîne, laissant peu de place à une valeur ajoutée.



- 30 Comme mentionné précédemment, une présentation par voie de notes complémentaires ne serait pas une solution optimale puisque la littérature démontre clairement que ces dernières n'ont pas une valeur informationnelle équivalente au corps même des états financiers.
- 31 Certains pourraient juger qu'un tel audit, qui serait en grande partie liée au jugement par un professionnel comptable des perspectives des dirigeants d'entités pourrait donner un faux sens de sécurité aux utilisateurs. À cet effet, le commentaire suivant est à considérer : « Veritas has some recommendations for how Canadian regulators should deal with the wave of new accounting measures being crafted, and some practices companies could engage in to make them better. One may be counterintuitive: Veritas believes a company's auditors should not be responsible for reviewing any measures that don't comply with generally accepted accounting principles. When an auditor signs off on "adjusted net income" that pumps up a company's profitability, it "has the potential to create a false sense of security," Veritas writes. If the auditor reviews the metric, Veritas says, investors may view the number as correct". Milstead, op. cit., note 4.

## RÉFÉRENCES

- Aubert, F. et Grudnitski, G. (2014). The role of reconciliation quality in limiting mispricing of non-GAAP earnings announcements by EURO STOXX firms. *Advances in Accounting*, 30(1), 154-167.
- Barker, R. et Imam, S. (2008). Analysts' perceptions of 'earnings quality'. *Accounting and Business Research*, 38(4), 313-329.
- Barth, M. E., Elliott, J. A. et Finn, M. W. (1999). Market rewards associated with patterns of increasing earnings. *Journal of Accounting Research*, 37(2), 387-413.
- Bartov, E., Givoly, D. et Hayn, C. (2002). The rewards to meeting or beating earnings expectations. *Journal of Accounting & Economics*, 33(2), 173-204.
- Berger A. et Udell G. (1995). Relationship lending and lines of credit in small firm finance. *Journal of Business*, 68(3), 351-382.
- Bernstein, D. (2003). SEC Adopts Rules for Non-GAAP Information. *International Financial Law Review*, 22(3), 39.
- Bhattacharya, N., Black, E. L., Christensen, T. E. et Larson, C. R. (2003). Assessing the relative informativeness and permanence of pro forma earnings and GAAP operating earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 36(1-3), 285-319.
- Bhattacharya, N., Black, E. L., Christensen, T. E., et Mergenthaler, R. D. (2004). Empirical evidence on recent trends in pro forma reporting. *Accounting Horizons*, 18(1), 27-43.
- Bhattacharya, N., Black, E., Christensen, T. et Mergenthaler, R. (2007). Who trades on pro forma earnings information? *The Accounting Review*, 82(3), 581-619.
- Black, D. et Christensen, T. (2009). US managers use of 'pro forma' adjustments to meet strategic earnings targets. *Journal of Business Finance and Accounting*, 36(3-4), 297-326.
- Black, E. L., Christensen, T. E., Kiosse, P. V. et Steffen, T. D. (2017). Has the regulation of non-GAAP disclosures influenced managers' use of aggressive earnings exclusions? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 32(2), 209-240.
- Bradshaw, M. et Sloan, R. (2002). GAAP versus the street: an empirical assessment of two alternative definitions of earnings. *Journal of Accounting Research*, 40(1), 41-66.
- Brooks R., Scott J. et Pearson T. (1996). The use of fair-value disclosures to assess liquidity et solvency in credit decision. *Commercial lending review*, 67-73.
- Brown, L. et Sivakumar, K. (2003). Comparing the value relevance of two operating income measures. *Review of Accounting Studies*, 8(4), 561-572.
- Brown, N. C., Christensen, T. E. et Elliott, W. B. (2012). The timing of quarterly 'pro forma' earnings announcements. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(3-4), 315-359.
- Brown, N. C., Christensen, T. E., Elliott, W. B. et Mergenthaler, R. D. (2012). Investor sentiment and pro forma earnings disclosures. *Journal of Accounting Research*, 50(1), 1-40.
- Burgstahler, D. et Dichev, I. (1997). Earnings management to avoid earnings decreases and losses. *Journal of Accounting & Economics*, 24(1), 99-126.
- Capeci, B. (2010). Listen to Cesr. *International Financial Law Review*, 29(5), 54-56.

- 
- Demirakos, E. G., Strong, N. C. et Walker, M. (2004). What valuation models do analysts use? *Accounting Horizons*, 18(4), 221-240.
- Doyle, J. T., Jennings, J. N. et Soliman, M. T. (2013). Do managers define non GAAP earnings to meet or beat analyst forecasts? *Journal of Accounting & Economics*, 56(1), 40-56.
- Elliott, W. B. (2006). Are investors influenced by pro forma emphasis and reconciliations in earnings announcements? *The Accounting Review*, 81(1), 113-133.
- Entwistle, G. M., Feltham, G. D. et Mbagwu, C. (2006). Financial reporting regulation and the reporting of pro forma earnings. *Accounting Horizons*, 20(1), 39-55.
- Espahbodi, H., Espahbodi, P. et Espahbodi, R. (2015). Did analyst forecast accuracy and dispersion improve after 2002 following the increase in regulation? *Financial Analysts Journal*, 71(5), 20-37.
- Fernandez, A. (2000). *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs* (2<sup>e</sup> édition). Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Frederickson, J.R. et Miller, J.S. (2004). The effects of pro forma earnings disclosures on analysts' and nonprofessional investors' equity valuation judgments. *The Accounting Review*, 79(3), 667-686.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. et Rajgopal, S. (2006). Value destruction and financial reporting decisions. *Financial Analysts Journal*, 62(6), 27-39.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. et Rajgopal, S. (2004). *The economic implications of corporate financial reporting*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Harper R., Mister W. et Strawser J. (1987). The impact of new pension disclosure rules on perceptions of debt. *Journal of Accounting Research*, 25(2), 327-330.
- Heflin, F. et Hsu, C. (2008). The impact of the SEC's regulation of non-GAAP disclosures. *Journal of Accounting & Economics*, 46(2), 349.
- Hirst, E. et Hopkins, P. (1998). Comprehensive income reporting and analysts' valuation judgments. *Journal of Accounting Research*, 36, 47-75.
- Hirst, E., Hopkins, P. et Wahlen, J. (2004). Fair values, income measurement, and bank analysts' risk and valuation judgments. *The Accounting Review*, 79(2), 453-472.
- Holtzman, M., Fonfeder R. et Yun, J.K. (2003). *Goodbye "pro forma" earnings*. *Strategic Finance*, 85(5), 33-35.
- Kemp, R., Overstreet, Jr. et George, A. (1990). A study of the information needs of commercial loan officers. *The Journal of Commercial Bank Lending*, 72, 47.
- Kolev, K., Marquardt, C. A. et McVay, S. E. (2008). SEC scrutiny and the evolution of non-GAAP reporting. *The Accounting Review*, 83(1), 157-184.
- Kwoz H. (2002). The effect of cash flow statement format on lenders' decisions. *The International Journal of Accounting*, 37(3), 347-362.
- Lougee, B. A. et Marquardt, C. A. (2004). Earnings informativeness and strategic disclosure: an empirical examination of "pro forma" earnings. *The Accounting Review*, 79(3), 769-795.
- Malone, L., Tarca, A. et Wee, M. (2016). IFRS non-GAAP earnings disclosures and fair value measurement. *Accounting & Finance*, 56(1), 59-97, doi : 10.1111/acf.12204.
- Marques, A. (2006). SEC interventions and the frequency and usefulness of non-GAAP financial measures. *Review of Accounting Studies*, 11(4), 549-574.
- Pawlewicz, R. J. (2011). *The economic consequences of disclosure regulation: evidence from regulation G* (Order No. 3478773). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global : Business. (903968427).
- Rashty, J. et O'Shaughnessy, J. (2014). Non-GAAP earnings and board independence. *CPA Journal*, 84(3), 36-39.
- Scott, J.A. (2006). Loan officer turnover and credit availability for small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 544-562.
- Seetharaman, A., Wang, X. et Zhang, S. (2014). An empirical analysis of the effects of accounting expertise in audit committees on non-GAAP earnings exclusions. *Accounting Horizons*, 28(1), 17-37.

- Skinner, D. J. et Sloan, R. G. (2002). Earnings surprises, growth expectations, and stock returns or don't let an earnings torpedo sink your portfolio. *Review of Accounting Studies*, 7(2-3), 289-312.
- Venter, E. R., Emanuel, D. et Cahan, S. F. (2014). The value relevance of mandatory non-GAAP earnings. *Abacus*, 50(1), 1-24.
- Viger, C., Belzile, R. et Lagrange B. (2005). *L'effet du mode de divulgation des options d'achat d'actions sur les décisions des directeurs de comptes de Desjardins*. Les séminaires de la chaire de coopération Guy-Bernier, février 2006.
- Yi, H. (2012). Has regulation G improved the information quality of non-GAAP earnings disclosures? *Seoul Journal of Business*, 18(2), 95-145.
- Zhang, H. et Zheng, L. (2011). The valuation impact of reconciling pro forma earnings to GAAP earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 51(1-2), 186-202.



# DIPLÔME

## D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES EN SCIENCES COMPTABLES

Cette formation qui s'inscrit dans une suite logique du baccalauréat en sciences comptables permet aux étudiants d'acquérir des compétences qui feront d'eux des professionnels recherchés par les organisations de toutes tailles, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Ce programme est accrédité par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec.

[programmes.uqac.ca/1809](http://programmes.uqac.ca/1809)

UQAC

# Vers une simplification du système fiscal?

Éric Bélanger<sup>a</sup>, Marie-Eve Tremblay<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** Il est généralement admis que les lois fiscales entrent dans la catégorie des lois les plus complexes à lire. Les auteurs illustreront cette complexité avec des exemples simples que les non-initiés peuvent aisément comprendre. Ils salueront quelques initiatives récentes de simplification et entameront une réflexion sur les difficultés de simplifier le système actuel, bien que cela soit souhaitable.

**ABSTRACT.** *It is generally accepted that tax laws fall into the category of the most complex laws to read. The authors will illustrate this complexity with simple examples that the uninitiated can easily understand. They will welcome some recent initiatives for simplification and start to think on the difficulties of simplifying the current system, although this is desirable.*

## Introduction

C'est en 1917 que le ministre des Finances de l'époque, monsieur Thomas White, annonça la « *Loi de l'impôt de guerre sur le revenu* » qui permettait au gouvernement fédéral de prélever un impôt direct sur le revenu des sociétés et des particuliers afin de payer les dépenses extraordinaires occasionnées par la Première Guerre mondiale. La version initiale était très simple puisqu'elle ne contenait qu'une dizaine de pages. Comme son but était de soutenir l'effort de guerre, elle se devait d'être temporaire. Nous le savons aujourd'hui, les gouvernements ne l'ont jamais éliminée et elle est devenue, au fil du temps, un document très volumineux et très complexe à la suite des nombreux changements apportés. Nous en sommes aujourd'hui à un point où il devient pratiquement impossible pour la population en général d'en saisir toutes les subtilités. Il est généralement admis que les lois fiscales entrent dans la catégorie des lois les plus complexes à comprendre. Même pour un juriste, la lecture de ce texte de loi demeure très ardue.

Notre objectif premier sera de démontrer la difficulté de simplifier le système fiscal actuel. Pour ce faire, tout en démystifiant les concepts de crédit d'impôt et de déduction fiscale qui sont généralement très mal compris, nous illustrerons la complexité fiscale avec des exemples que les non-

initiés peuvent aisément comprendre. Ensuite, nous saluerons quelques initiatives récentes de simplification, quoiqu'il y ait encore beaucoup de travail à faire à cet égard. Finalement, nous entamerons une réflexion sur des pistes de solution possibles.

## 1. Précisions sur le fonctionnement du système fiscal

### 1.1 Le fonctionnement général d'un crédit d'impôt au fédéral

Pour la majeure partie de la population, les subtilités d'un crédit d'impôt demeurent un grand mystère. Pour y voir plus clair, expliquons brièvement quelques éléments du calcul de l'impôt fédéral d'un particulier qui réside dans la province de Québec.

- La première étape consiste à prendre le revenu imposable du contribuable et d'y appliquer les différents taux d'imposition applicables. Par exemple, un particulier ayant un revenu d'emploi de 30 000 \$ sera assujéti à un taux de 15 % puisque les premiers 45 916 \$ de revenu imposable sont imposés à ce taux en 2017. On obtient alors un montant d'impôt payable qui peut être réduit de différentes façons.
- Cette réduction se fait d'abord en appliquant une gamme de crédits d'impôt personnels.

<sup>a</sup> Professeur, MBA, M. Fisc., CPA, CA, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Professeure, M.A.P., CPA, CA, Université du Québec à Chicoutimi

L'économie d'impôt rattachée à un crédit correspond généralement au montant du crédit multiplié par un taux. Dans la plupart des cas, ce taux est de 15 %. À titre d'exemple, le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation de 5 000 \$ amènera une réduction de l'impôt à payer de 750 \$ ( $5\,000 \times 15\%$ ). Une fois tous ces crédits appliqués en réduction de l'impôt payable, on obtient alors un sous-total que l'on nomme l'impôt fédéral de base.

- On poursuit la réduction à l'aide de l'abattement d'impôt du Québec qui consiste à réduire l'impôt à payer de 16,5 % de l'impôt fédéral de base. Il s'agit d'une diminution de l'impôt fédéral afin de tenir compte du fait que l'impôt provincial est perçu directement par le gouvernement provincial. En effet, contrairement aux résidents des autres provinces, ceux de la province du Québec ont une seconde déclaration de revenus à produire.

- Il y a d'autres éléments applicables, mais ceux-ci ne seront pas pertinents pour illustrer le fonctionnement d'un crédit d'impôt.

Ce petit résumé sommaire devient nécessaire pour bien comprendre la valeur réelle de l'économie d'impôt rattachée à un crédit d'impôt fédéral pour un résident du Québec. Lorsque l'on combine le calcul du crédit d'impôt personnel avec l'abattement du Québec, on constate que l'économie correspond à 12,525 % du montant du crédit<sup>1</sup>. Illustrons ces propos à l'aide de l'exemple du particulier ayant un revenu d'emploi de 30 000 \$ et pour lequel on applique le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation de 5 000 \$ ainsi que l'abattement d'impôt du Québec. Nous omettons volontairement plusieurs subtilités afin de simplifier la démonstration de nos propos :

<b>Scénario A : Calcul de l'impôt sans le crédit</b>		
1-	Revenu imposable $\times$ différents taux d'imposition applicables $30\,000 \times 15\%$	4 500,00
2-	Moins : application des « crédits d'impôt personnels » Aucun	<u>0,00</u>
	Impôt fédéral de base	4 500,00
3-	Moins : application de l'abattement d'impôt du Québec Impôt fédéral de base ( $4\,500 \times 16,5\%$ )	<u>-742,50</u>
	Impôt fédéral à payer	3 757,50

<b>Scénario B : Calcul de l'impôt avec le crédit</b>		
1-	Revenu imposable $\times$ différents taux d'imposition applicables $30\,000 \times 15\%$	4 500,00
2-	Moins : application des « crédits d'impôt personnels » Achat d'une première habitation ( $5\,000 \times 15\%$ )	<u>-750,00</u>
	Impôt fédéral de base	3 750,00
3-	Moins : application de l'abattement d'impôt du Québec Impôt fédéral de base ( $3\,750 \times 16,5\%$ )	<u>-618,75</u>
	Impôt fédéral à payer	3 131,25

L'écart entre les deux scénarios de 626,25 \$ ( $3\,757,50 - 3\,131,25$ ) s'explique par l'utilisation d'un crédit d'impôt de 5 000 \$ qui rapporte une économie d'impôt de 626,25 \$ ( $5\,000 \times 12,525\%$ ).

L'économie d'impôt rattachée à un crédit d'impôt personnel (626,25 \$ dans notre exemple) est donc un concept très différent du montant maximal du

crédit (5 000 \$ dans notre exemple). Les politiciens exploitent habilement cette nuance afin de faire miroiter des économies d'impôt beaucoup plus grandes qu'elles ne le sont en réalité. Utilisons le cas du crédit d'impôt pour frais d'adoption pour le démontrer. Voici comment le gouvernement conservateur s'y est pris pour aviser la population de la

bonification de ce crédit : « Le Plan d'action économique de 2014 a fait passer de 11 774 \$ à 15 000 \$ le montant maximum des dépenses admissibles aux fins du crédit d'impôt pour frais d'adoption, rehaussant ainsi cet allègement fiscal pour mieux tenir compte des coûts particuliers liés à l'adoption d'un enfant »<sup>2</sup>. Cette hausse de 3 226 \$ du montant maximal du crédit représente en réalité une économie d'impôt de 404 \$<sup>3</sup> au fédéral. Toujours en lien avec ce crédit, lors de la campagne électorale fédérale de 2015, le gouvernement Harper proposait de bonifier davantage ce crédit et mentionnait ceci dans une publicité : « [...] but adoption costs can be high, that's why our party will increase the adoption fee expense tax credit of up to \$20,000 to make adoption more affordable for these carrying canadian family (sic) »<sup>4</sup>.

L'accent est mis volontairement sur le montant maximal du crédit plutôt que sur la valeur réelle de l'économie d'impôt qu'il procure. Il faut bien comprendre qu'il n'y a aucune fausse information dans ces communications. Toutefois, la réalité est qu'une partie de la population croira que l'économie d'impôt correspond au montant du crédit. On peut comprendre les raisons d'une telle façon de procéder, mais cela contribue grandement à la confusion chez les contribuables.

Par ailleurs, bien que le taux accordé aux crédits soit généralement de 15 % au fédéral et de 16 %<sup>5</sup> au provincial, il y a un grand nombre d'exceptions, et ce, principalement au provincial. À titre d'exemple, il s'élève à 10 % pour les cotisations syndicales, à 50 % pour les frais d'adoption alors qu'il varie selon le revenu familial pour les frais de garde.

D'autre part, le fait que les crédits d'impôt n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques est aussi un facteur qui rend la fiscalité plus complexe. En effet, il y a des crédits d'impôt non remboursables, d'autres qui sont remboursables ou encore reportables. Dans le cas d'un crédit non remboursable, un contribuable qui n'a pas d'impôt à payer perdra définitivement les économies d'impôt liées à ces crédits. Les crédits pour l'achat d'une habitation ou pour les frais d'adoption sont des exemples de crédits d'impôt non remboursables au fédéral. Ainsi, le contribuable qui a acquis une première habitation, mais qui n'a pas d'impôt à payer, ne pourra obtenir le 750 \$ d'économie d'impôt auquel il aurait eu droit s'il avait eu un impôt payable, alors qu'il a bel

et bien acquis une habitation admissible. Par contre, il existe quelques crédits non remboursables qui sont reportables tels que les crédits pour frais de scolarité ou pour dons. Dans ce cas, ce crédit n'est pas perdu et le contribuable pourra en bénéficier dans une année ultérieure, lorsqu'il aura suffisamment d'impôt à payer. En ce qui concerne les crédits d'impôt remboursables, comme c'est le cas pour le crédit pour les travaux de rénovation écoresponsable ou celui pour les frais de garde au provincial, il est possible de récupérer le montant du crédit admissible, qu'il y ait de l'impôt à payer ou non.

De plus, il faut aussi savoir que les modalités relatives aux crédits évoluent au fil du temps. Nous n'avons qu'à penser au crédit pour nouveau diplômé travaillant dans une région ressource éloignée qui, d'abord, était un crédit remboursable pour ensuite devenir non remboursable en plus d'avoir été rehaussé de 2 000 \$ quelques années plus tard.

## 1.2 Distinction entre un crédit d'impôt et une déduction du revenu imposable

Il arrive souvent que les contribuables confondent les notions de crédit d'impôt et de déduction du revenu imposable. À l'instar du crédit d'impôt qui vient diminuer l'impôt payable, la déduction est un montant qui vient diminuer directement le revenu imposable. La cotisation à un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) est un bon exemple de déduction autant au niveau fédéral que provincial. Ainsi, le contribuable ayant un revenu de 30 000 \$ qui demande une déduction pour un REER de 5 000 \$ aura donc un revenu imposable de 25 000 \$. L'économie qui résulte de cette déduction se calcule en multipliant le montant déductible avec le taux d'impôt marginal qui s'applique au revenu du contribuable. On constate que l'économie d'impôt d'une déduction varie en fonction du niveau de revenu du contribuable alors que celle du crédit sera constante, peu importe le revenu.

Pour les Québécois, la complexité fiscale se trouve amplifiée du fait qu'il arrive qu'un élément qui est admissible à une déduction au fédéral soit plutôt admissible à un crédit d'impôt au provincial. Les frais de garde ou encore les cotisations syndicales en sont de bons exemples.

## 2. Des exemples actuels ou passés de complexité fiscale

### 2.1 L'instauration du crédit d'impôt pour manuels

L'instauration du crédit d'impôt pour manuels est la parfaite démonstration où le gouvernement a fait compliqué, alors qu'il aurait pu faire beaucoup plus simple. En 2006, le gouvernement conservateur de Stephen Harper proposait l'instauration d'un nouveau crédit d'impôt pour manuels afin d'encourager les étudiants à faire des études postsecondaires. Rappelons les différents crédits rattachés aux études alors en place :

- 1) Le crédit d'impôt pour frais de scolarité qui proposait une économie d'impôt en fonction des frais de scolarité payés relativement à des études postsecondaires (les frais d'admission, les frais d'examen, etc.).
- 2) Le crédit d'impôt pour études qui avait pour objectif de reconnaître que l'étudiant engage différents frais connexes (transport, stationnement, logement, etc.). La valeur du crédit dépendait du choix de l'étudiant de poursuivre un programme d'études postsecondaires à temps plein ou à temps partiel. Ce montant correspondait à 400 \$ par mois si l'étudiant était à temps plein et à 120 \$ par mois s'il était à temps partiel.

Dans son discours du budget, le ministre des Finances, monsieur Jim Flaherty, mentionnait :

Monsieur le Président, une bonne éducation est la clé d'un grand avenir pour nos jeunes Canadiens. Elle permet aussi au pays de compter sur une main-d'œuvre prête à travailler fort et à progresser. Pour encourager les Canadiens à faire des études postsecondaires [...] Nous allons établir un crédit d'impôt pour manuel (sic), qui profitera à environ 1,9 million d'étudiants canadiens, au coût de 260 millions de dollars sur deux ans<sup>6</sup>.

Ce nouveau crédit adoptait la même structure que le crédit d'impôt pour études déjà en place : 65 \$ par mois si l'étudiant était à temps plein et 20 \$ par mois s'il était à temps partiel<sup>7,8</sup>.

La question légitime que l'on peut se poser est la suivante : si un crédit visant les frais connexes liés aux études existait déjà, pourquoi le gouvernement n'a-t-il pas seulement augmenté les seuils de 400 \$ à 465 \$ pour un étudiant inscrit aux études à temps plein et de 120 \$ à 140 \$ pour celui à temps partiel? On a complexifié le régime fiscal en ajoutant un nouveau crédit d'impôt parce qu'il était beaucoup plus payant politiquement d'instaurer une nouvelle mesure fiscale pour les étudiants que de bonifier une mesure déjà en place<sup>9</sup>.

### 2.2 La baisse du crédit d'impôt pour frais de scolarité

À l'issue du Sommet sur l'enseignement supérieur qui s'est tenu en février 2013, le Parti Québécois dirigé par Pauline Marois a proposé d'abaisser le taux du crédit pour frais de scolarité de 20 % à 8 % à compter du 1<sup>er</sup> mai 2013<sup>10</sup>. Rappelons brièvement les faits à l'origine de ce choix politique.

Tout débute lorsque le Parti libéral de Jean Charest propose une hausse des droits de scolarité de 325 \$ par année durant cinq ans à compter de l'automne 2012. Le but était alors que les étudiants paient leur juste part du plan de financement des universités<sup>11</sup>. Cette proposition a été l'élément déclencheur de la grève étudiante de 2012, mouvement social souvent nommé le « printemps érable ». Devant son incapacité à régler le conflit, le premier ministre Jean Charest annonce le déclenchement d'une élection le 4 septembre 2012 afin que la population tranche définitivement sur cette question. C'est ainsi que le Parti Québécois, dirigé par Pauline Marois, prend le pouvoir en promettant d'annuler la hausse des frais de scolarité proposée par les libéraux et en proposant la tenue d'un Sommet sur l'enseignement supérieur afin d'en arriver à un consensus. Parmi les différentes conclusions du Sommet, le Parti Québécois a finalement tranché pour une indexation des droits de scolarité selon le taux de croissance du revenu disponible des familles, soit environ 3 %. Il a aussi proposé la baisse du crédit d'impôt pour frais de scolarité ainsi que l'augmentation du seuil de contribution parentale à 45 000 \$ dans les paramètres du calcul de l'aide financière aux études afin de bonifier le régime de prêts et bourses.



Certains argumenteront que cette baisse du crédit d'impôt s'apparente, avec quelques bémols, à une hausse des frais de scolarité de 18 %. Cette

démonstration sera faite à l'aide des deux prochains tableaux en prenant l'hypothèse que les droits de scolarité annuels sont d'un montant de 2 000 \$<sup>12</sup>.

<b>Scénario A : Hausse des droits de scolarité de 18 % sans aucun changement sur le crédit d'impôt pour frais de scolarité</b>	
Droits de scolarité annuels	2 000
Hausse de 18 %	360
Total	2 360
Économie d'impôt liée au crédit fédéral (12,5 %) en tenant compte de l'abattement	-295
Économie d'impôt liée au crédit provincial (20 %)	-472
Coût réel pour l'étudiant	1 593

<b>Scénario B : Aucune hausse des droits de scolarité et baisse du crédit d'impôt pour frais de scolarité provincial de 20 % à 8 %</b>	
Droits de scolarité annuels	2 000
Économie d'impôt liée au crédit fédéral (12,5 %) en tenant compte de l'abattement	-250
Économie d'impôt liée au crédit provincial (8 %)	-160
Coût réel pour l'étudiant	1 590

Puisque le coût réel pour l'étudiant demeure pratiquement identique, pouvons-nous réellement conclure que la baisse du crédit d'impôt s'apparente à une hausse des droits de scolarité de 18 %? En fait, ce n'est pas aussi simple que ça.

Le premier bémol à faire ressortir est le « moment » où la baisse du crédit d'impôt se fera ressentir. Ce crédit est un crédit non remboursable. Cela signifie que l'étudiant pourra utiliser le crédit uniquement si son impôt est suffisamment élevé. Or, les étudiants ont souvent des revenus faibles qui rendent impossible l'utilisation immédiate du crédit d'impôt. Dans ce cas, deux choix sont possibles. L'étudiant peut reporter à plus tard l'utilisation du crédit, ce qui correspond généralement au moment où il aura intégré officiellement le marché du travail et que ses revenus seront suffisamment élevés pour utiliser le crédit. L'autre option possible est de transférer le crédit à son conjoint, ses parents ou ses grands-parents. Ce scénario est généralement préconisé lorsque les droits de scolarités ne sont pas assumés par l'étudiant. On constate que la baisse du crédit n'est pas exactement la même chose qu'une hausse des droits de scolarité. La hausse aura un effet immédiat pour l'étudiant alors que l'effet de la baisse du crédit se fera généralement ressentir quelques années plus tard,

dans le cas où il reporte son crédit. Si l'on admet que c'est durant les études que les besoins financiers sont les plus criants, la baisse du crédit est donc plus adaptée à cette réalité.

L'autre élément important à prendre en considération, c'est que la baisse du crédit d'impôt avait pour objectif de dégager des sommes supplémentaires afin de bonifier le régime de prêts et bourses. Au même moment où le gouvernement réduisait le crédit, il haussait graduellement le seuil de la contribution parentale qui entre dans le calcul de l'aide financière aux études pour le faire passer de 28 000 \$ à 45 000 \$. Le but n'était donc pas de baisser le crédit pour « s'apparenter » à une hausse, mais bien pour financer la bonification de l'aide financière aux études.

Il était donc difficile pour les étudiants de bien comprendre toutes ces subtilités. Il fallait avoir le portrait global : d'un côté, il y a le crédit d'impôt et de l'autre, il y a l'aide financière aux études. Il était pourtant essentiel de les voir ensemble afin de bien comprendre le débat. Nous sommes d'avis que la baisse du crédit ne s'apparente pas à une hausse des droits de scolarité de 18 %, mais nous pouvons concevoir qu'il n'était pas si évident, pour la population en général, de bien cerner les différents enjeux.

### 2.3 La bonification de la prestation universelle pour la garde d'enfants

La prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE), qui a été abolie en 2016, était un montant fixe que le gouvernement fédéral remettait mensuellement aux familles, ayant un ou plusieurs enfants de moins de 18 ans. En période préélectorale de juillet 2015, le gouvernement conservateur de Stephen Harper a bonifié de façon importante le montant mensuel de la PUGE. Il est passé de 100 \$ à 160 \$ pour les enfants de moins de 6 ans. De plus, un montant de 60 \$ a été ajouté pour les enfants de 6 à 17 ans. En 2015, une famille recevait donc 720 \$ de plus par enfant par rapport à 2014.

Ceci n'est cependant pas tout à fait exact, car la PUGE était imposable. Il fallait donc payer de l'impôt sur les 720 \$ supplémentaires reçus. Pour un couple ayant un revenu familial de 70 000 \$, le montant supplémentaire reçu était plutôt d'environ 515 \$ par enfant, une fois l'impôt payé<sup>13</sup>. Plus le revenu familial était élevé, plus ce montant diminuait. Pour un couple ayant un revenu familial de 90 000 \$, le surplus reçu était plutôt d'environ 445 \$<sup>14</sup>.

Au même moment, le gouvernement conservateur avait annoncé l'abolition du crédit pour enfant à charge auquel les familles avaient droit lors de la production de leur déclaration fiscale. Ce crédit leur permettait de retirer un montant de 282 \$<sup>15</sup> par enfant à charge de moins de 18 ans. Une fois l'impôt payé sur la PUGE et le crédit aboli, il restait finalement environ 233 \$ de plus par enfant pour la famille qui gagnait 70 000 \$ annuellement et 163 \$ pour celle qui avait un revenu annuel de 90 000 \$.

La complexité du système ne permettait pas aux familles de bien comprendre l'impact monétaire réel dans leur poche. Ainsi, elles pouvaient concrètement voir les effets positifs de la bonification en recevant mensuellement un montant supplémentaire de 60 \$ directement dans leur compte bancaire. Ce qui était plus difficile à percevoir était les effets plus négatifs liés à ces mesures, soit l'impôt à payer sur ce montant et la disparition du crédit pour enfant à charge, qui ne se faisaient sentir que lors de la production de la déclaration de revenus. Les

familles avaient généralement eu le temps de dépenser les 720 \$ reçus avant même de devoir payer la facture fiscale liée à cette somme.

### 2.4 Les frais de garde et la contribution additionnelle

C'est en 1997, avec l'annonce de la Politique familiale par la ministre Pauline Marois, qu'est introduit le concept des « garderies à 5 \$ par jour ». L'instauration d'un tel réseau visait l'égalité des chances pour les enfants et l'accessibilité au marché du travail pour les femmes afin de faire reculer la pauvreté. Depuis leur apparition, les places à 5 \$ ont été augmentées à 7 \$ en 2003, avec l'arrivée au pouvoir du Parti libéral de Jean Charest, pour ensuite être indexées à 7,30 \$ en octobre 2014, sous le gouvernement libéral de Philippe Couillard. Le montant continuera d'être indexé annuellement par la suite.

Au départ, l'instauration des garderies à contribution réduite a eu son lot de contestation :

Le gouvernement semble vouloir nationaliser le système de garderie alors que les garderies privées et le milieu informel de garde (assuré, par exemple, par la famille ou les voisins) s'avèrent nettement moins coûteux et plus souples. [...] Il aurait été plus efficace de simplement transférer les sommes considérables en jeu à toutes les familles et de leur laisser le choix du mode de garde de leurs enfants. Contrairement au programme d'allocation à la naissance, le programme des garderies à 5 \$ n'est pas un programme universel : il pénalise les familles qui n'utilisent pas le système<sup>16</sup>.

Par la suite, il a tout de même été démontré que cette mesure a eu des retombées économiques importantes. En effet, tel que le relate le journaliste Gérald Fillion :

Son apport économique depuis plus de 15 ans semble faire consensus autour de la table de la commission de révision des programmes. Robert Gagné, Claude Montmarquette et les autres commissaires affirment que les garderies à 5 \$ et 7 \$ ont permis à des dizaines de milliers de femmes d'intégrer le marché du travail. Selon la commission Robillard, le pro-

gramme des garderies à tarif réduit « a contribué directement à accroître la présence des femmes sur le marché du travail »<sup>17</sup>.

Évidemment, plus il y a de femmes sur le marché du travail, plus il y a d'impôts et de taxes à la consommation perçues par le gouvernement. Cela autofinance une portion des coûts engendrés par le programme.

En avril 2015, de grands changements se produisent avec l'apparition de la contribution additionnelle. Mais d'abord, illustrons le coût journalier pour les familles qui utilisaient un service de garde avant cette réforme. Il est important ici de

préciser que lorsque l'enfant fréquente un service de garde dit subventionné, le montant déboursé, bien qu'admissible à la déduction pour frais de garde au fédéral, n'est pas admissible au crédit pour frais de garde au provincial. Évidemment, les frais déboursés pour la garde d'un enfant dans un service non subventionné demeurent admissibles au crédit provincial. Il faut savoir aussi que le taux du crédit accordé est variable en fonction du revenu familial. En effet, plus le revenu est faible, plus le taux accordé est généreux. Ainsi, comparons le coût journalier des frais de garderie payés en 2015<sup>18</sup>, pour un couple ayant un revenu familial de 90 000 \$, selon quel'enfant fréquentait une garderie subventionnée ou non.

<b>Scénario A : Calcul du coût journalier lié aux frais de garde</b> <b>Garderie subventionnée – 7,30 \$ par jour</b>	
1- Frais de garde payé	7,30
2- Moins : déduction pour frais de garde pour enfants au fédéral 7,30 \$ x 12,525 % (revenu individuel de 45 000 \$, taux d'imposition de 15 %)	<u>-0,91</u> 6,39
3- Moins : crédit pour frais de garde au provincial Non admissible	<u>-0,00</u> 6,39
<b>Scénario B : Calcul du coût lié aux frais de garde</b> <b>Garderie non subventionnée - 30 \$ par jour</b>	
1- Frais de garde payé (hypothèse)	30,00
2- Moins : déduction pour frais de garde pour enfants au fédéral 30 \$ x 12,525 % (revenu individuel de 45 000 \$, taux d'imposition de 15 %)	<u>-3,76</u> 26,24
3- Moins : crédit pour frais de garde au provincial 30 \$ x 60 %	<u>-18,00</u> 8,24

À partir de l'exemple précédent, il est possible de constater qu'à un certain niveau de revenu familial (ici, un revenu de 90 000 \$ réparti également entre les conjoints), il n'en coûtait pas beaucoup plus cher d'envoyer son enfant dans une garderie non subventionnée coûtant 30 \$ par jour que dans celle à 7,30 \$ par jour. Il y a fort à parier que les familles n'étaient pas toutes conscientes de cela. Il demeure difficile pour ceux qui ne connaissent pas les particularités de notre système fiscal de calculer le coût réel des frais de garde selon leur situation. La plupart auront tendance à comparer seulement le 30 \$ avec le 7,30 \$. Par contre, il est important de spécifier que plus le

revenu familial augmente, plus l'écart se creuse, car le crédit accordé au provincial sera moins élevé. D'ailleurs, ayant conscience de cette complexité, le gouvernement a élaboré un outil disponible en ligne<sup>19</sup> afin d'aider les familles à déterminer le coût quotidien d'une place en garderie selon leur situation.

L'instauration de la contribution additionnelle en avril 2015, par le ministre Leitao, est loin de simplifier la chose et les familles étaient très mal préparées à payer la facture qui les attendait lors de la production de leur déclaration fiscale au printemps 2016. La mesure de cette contribution,

dite modulée, se base sur le revenu familial de l'année précédente et exige le paiement d'une contribution additionnelle journalière aux parents qui utilisent un service de garde subventionné. Le calcul et le paiement s'effectuent directement par le biais de la déclaration fiscale. Prenons l'exemple de la famille avec un enfant qui avait un revenu familial de 90 000 \$. Elle s'est vu réclamer un montant supplémentaire de 2,95 \$<sup>20</sup> par jour pour la contribution additionnelle ce qui portait la facture à plus de 465 \$ pour 2015<sup>21</sup> et payable au 30 avril 2016. Considérant l'économie liée à la déduction admissible au fédéral, il en résultait donc un coût journalier de 8,97 \$ ( $7,30 + 2,95 - (10,25 * 12,525 \%)$ ), comparativement à 6,39 \$ avant la réforme.

Depuis cette réforme, il a même été démontré que dans certaines situations familiales, il s'avère plus avantageux financièrement d'utiliser un service de garde non subventionné. Bien que cela implique de devoir payer un tarif quotidien beaucoup plus élevé, il est alors possible de profiter du crédit d'impôt au Québec et d'une déduction plus importante au fédéral. Cela demeure accessible puisqu'il existe un programme de versements anticipés pour ce crédit, ce qui facilite la gestion des liquidités pour les familles qui choisissent cette option.

En conclusion, l'ensemble des exemples précédents démontrent clairement à quel point la compréhension de notre système fiscal peut s'avérer une tâche ardue. Peu importe les raisons qui ont mené à cette complexification, qu'elles soient de nature politique ou autres, il en demeure un constat indéniable, il est difficile d'y voir clair lorsque l'on n'est pas formé dans le domaine. On peut toutefois s'encourager de certaines initiatives récentes prises par les deux paliers de gouvernement.

### **3. Les initiatives récentes menant vers une simplification**

#### **3.1 L'instauration de l'Allocation canadienne pour enfants**

Les libéraux de Justin Trudeau concrétisent une promesse électorale dans le budget 2016 en instaurant l'Allocation canadienne pour enfants (ACE) à partir de juillet 2016. Cette allocation

prétend être plus simple, libre d'impôt, mieux ciblée et beaucoup plus généreuse<sup>22</sup>.

On peut dire que l'objectif de simplicité est atteint puisque l'ACE remplace plusieurs anciennes mesures destinées aux familles : la Prestation universelle pour la garde d'enfants, la Prestation fiscale canadienne pour enfants, le Supplément de la prestation nationale, la baisse d'impôt pour les familles (fractionnement du revenu pour les familles avec enfants mineurs), le crédit d'impôt pour la condition physique des enfants et le crédit d'impôt pour les activités artistiques des enfants. Elle représente une amélioration certaine pour plusieurs familles canadiennes. Seules les familles plus fortunées recevront des prestations réduites par rapport à l'ancien régime<sup>23</sup>.

Du point de vue de la complexité fiscale, le remplacement de l'ancien régime par celui de l'ACE est une excellente nouvelle. Plutôt que d'avoir plusieurs mesures fiscales destinées aux familles et aux enfants, on les consolide afin de n'en présenter qu'une seule qui se veut simple, libre d'impôt et mieux ciblée. Toutefois, il reste encore du travail à faire puisqu'il s'avère qu'elle n'est pas réellement plus généreuse à long terme.

En effet, les chercheurs Godbout et St-Cerny de la Chaire en fiscalité et en finances publiques de l'Université de Sherbrooke ont noté l'absence d'indexation des paramètres de l'ACE. L'indexation à l'inflation était pourtant prévue lors de la promesse électorale<sup>24</sup>. Parmi les mesures qu'elle remplace, la Prestation fiscale canadienne pour enfants et le Supplément de la prestation nationale étaient, quant à elles, indexées. Le gouvernement Trudeau a donc remplacé certaines mesures indexées par une seule mesure non indexée. Sans un mécanisme d'indexation, l'avantage de l'ACE par rapport aux anciennes mesures s'affaiblira d'année en année. En effet, le chercheur Godbout explique très bien l'impact de cette absence dans une entrevue accordée au journal *Le Devoir* : « L'inflation aura comme effet que votre chèque va perdre de la valeur avec le temps. Si le coût de la vie augmente, si votre salaire augmente avec le coût de la vie, le montant de la prestation devient de moins en moins efficace pour combattre la pauvreté »<sup>25</sup>.

À ce stade, il est très légitime de se demander pourquoi une telle inflation n'a pas été prévue. Les libéraux ne peuvent même pas prétendre à un oubli, car l'indexation était initialement prévue dans la plateforme électorale. Ils ont donc volontairement enlevé cette indexation. Est-ce qu'un contribuable qui n'a aucune connaissance particulière en fiscalité aurait pu raisonnablement détecter une telle subtilité? La réponse est évidemment négative. Heureusement que les chercheurs de l'Université de Sherbrooke ont soulevé le problème, obligeant ainsi le gouvernement Trudeau à répondre aux questions des journalistes. Ils ont alors annoncé leur intention d'indexer l'ACE à compter de 2020<sup>26</sup>. Il est dommage qu'une belle initiative de simplification fiscale ait été entachée par l'absence d'un mécanisme d'indexation.

### 3.2 La consolidation des crédits pour les aidants naturels dans la législation fédérale

En 2016, il existait trois crédits d'impôt non remboursables visant les aidants naturels. Il y avait le crédit pour personnes à charge ayant une déficience, le crédit pour aidants naturels et le crédit d'impôt pour aidants familiaux. Un aidant naturel qui avait à sa charge une personne admissible pouvait la désigner dans sa déclaration de revenus et obtenir une économie d'impôt. Il y avait toutefois des règles complexes. En effet, une personne à charge pouvait se qualifier à plusieurs de ces crédits, mais il n'était pas possible de tous les cumuler. Il y avait donc une optimisation à effectuer. Celle-ci devait tenir compte de la valeur maximale de chacun des crédits (qui était variable) ainsi que du revenu de la personne à charge admissible qui pouvait réduire cette valeur. Les seuils de revenu amenant

cette réduction étaient eux aussi variables d'un crédit à l'autre.

Le budget fédéral de 2017 propose d'éliminer ces trois crédits afin de les remplacer par un nouveau crédit canadien pour aidant naturel. L'effet net sera de simplifier et d'améliorer les mesures fiscales pour les aidants naturels<sup>27</sup>.

### 3.3 Le calcul des crédits d'impôt personnels de la législation québécoise

Outre le Québec, le fédéral et les autres provinces calculent l'économie d'impôt rattachée à un crédit d'impôt personnel en utilisant le taux applicable à la première tranche de revenu imposable de la table d'impôt. Notre province était la seule à utiliser celui de la deuxième tranche de revenu imposable. Étant donné que les taux des première et deuxième tranches de revenu imposable sont respectivement de 16 %<sup>28</sup> et de 20 %, il était compliqué pour les contribuables d'établir l'équivalence du crédit en termes de revenu imposable.

À titre d'exemple, le crédit « montant personnel de base » était de 11 550 \$ en 2016. Il procurait donc une économie d'impôt de 2 310 \$ ( $11\,550 \times 20\%$ ). Comme le crédit utilise le taux de la deuxième tranche de revenu imposable, il fallait appliquer un facteur de 1,25<sup>29</sup> afin d'établir le niveau de revenu imposable qu'il permettait d'éliminer. Autrement dit, le crédit « montant personnel de base » permettait d'éliminer un revenu imposable de 14 438 \$ ( $11\,550 \times 1,25$ ) en 2016. En effet, un contribuable qui affiche un revenu imposable de ce montant payait 2 310 \$ d'impôt ( $14\,438 \times 16\%$ ) selon la table, puisque les premiers 42 390 \$ de revenu imposable étaient imposés à 16 % en 2016.

Illustration des propos	
1- Revenu imposable $\times$ différents taux d'imposition applicables $14\,438 \times 16\%$	2 310
2- Moins : application du crédit « montant personnel de base » $11\,550 \times 20\%$	<u>-2 310</u> 0

Il était donc difficile pour le contribuable moyen de comprendre qu'un crédit d'un montant de 11 550 \$ permettait d'éliminer un revenu imposable de 14 438 \$. Voici ce que le gouvernement a proposé afin de simplifier le tout :

Aussi, pour faciliter la compréhension par la population des règles de base du régime d'imposition québécois, des modifications seront apportées à la législation fiscale pour faire en sorte que le taux utilisé aux fins du calcul des

crédits d'impôt personnels corresponde dorénavant au taux applicable à la première tranche de revenu imposable de la table d'impôt des particuliers, soit 16 %, sans pour autant que la valeur de chacun de ces crédits soit réduite<sup>30</sup>.

Afin d'atteindre cet objectif, le montant des différents crédits d'impôt personnels a été augmenté afin que l'économie d'impôt demeure la même. À titre d'exemple, voici de quelle façon cela se traduit sur le crédit « montant accordé en raison de l'âge »<sup>31</sup> :

	Taux de conversion de 20 % avant budget		Taux de conversion de 16 % après budget	
	Montant accordé	Réduction d'impôt	Montant accordé	Réduction d'impôt
Montant accordé en raison de l'âge	2 505	501	3 132	501

Nous ne pouvons que saluer cet effort récent qui permet d'améliorer la compréhension par la population des règles de base du système fiscal québécois. Toutefois, le souhait de ne pas affecter négativement l'économie d'impôt a un effet pervers. En effet, certains crédits d'impôt personnels se calculent à partir d'une somme déboursée. À titre d'exemple, le crédit pour frais médicaux se base sur le montant payé pour des médicaments sous prescription et non remboursé par une assurance. Le fait de faire passer le taux de ce crédit de 20 % à 16 % aurait nécessairement eu pour effet de réduire la valeur de l'économie d'impôt. Ainsi, le taux de crédit demeure à 20 % pour les crédits personnels suivants : frais médicaux, frais pour soins médicaux non dispensés dans la région de résidence du particulier, intérêts payés sur un prêt étudiant et la première tranche de 200 \$ du crédit pour dons.

Il est un peu ironique de dire qu'en voulant simplifier les choses, on a introduit une série d'exceptions qui contribuent aussi à la complexification du système fiscal québécois.

#### 4. Réflexion sur le système fiscal actuel

Tous s'entendent pour dire que le système fiscal actuel est complexe et qu'il l'est doublement pour le contribuable québécois. Autant il n'est pas facile à maîtriser pour les professionnels en la matière, autant il devient préjudiciable pour les contribuables qui n'ont pas accès à toutes les ressources pour optimiser leur situation notamment lorsque le moment est venu de préparer leur déclaration de revenus. Cette complexité représente d'ailleurs un

coût élevé autant pour le contribuable que pour l'administration publique. Par son inaccessibilité, il en résulte un effet d'opacité et le contribuable y voit un manque de transparence qui vient miner sa confiance envers le système.

Il est clair que la complexité du système n'est pas apparue du jour au lendemain et elle n'a certainement pas été consciemment souhaitée. Elle s'est développée graduellement d'une façon insidieuse. Sans avoir la prétention d'en expliquer toutes les causes, il semble que la recherche d'un bénéfice politique ait contribué à cela. Autant par les partis au pouvoir qui, en période préélectorale, ajoutent des mesures pour plaire, autant par ceux qui mettent en œuvre leurs promesses lorsqu'ils arrivent au pouvoir.

Il y a tout de même de nobles intentions de la part des gouvernements dont la fiscalité demeure un outil pour l'atteinte d'une certaine justice sociale. Cela les a amenés, au fil des années, à instaurer des mesures qui permettent de diminuer le fardeau fiscal de certains ou encore, de stimuler l'économie. Mais cela contribue naturellement à complexifier le système. Sans compter qu'en voulant simplement limiter les évitements et les abus ou réagir a posteriori à ceux-ci, les textes de loi sont régulièrement révisés et se voient donc complexifiés.

La simplification n'est évidemment pas si simple que cela. Bien que les gouvernements en soient conscients et semblent vouloir en faire une priorité, il reste que la lourdeur des structures en place ainsi que la réalité économique ne facilitent pas son épuración. À cet effet, nous pouvions lire dans un document produit par le ministère des Finances du Québec :

Le principe de simplicité d'un régime fiscal repose sur la prémisse qu'un système simple à comprendre et à administrer est plus facile d'observation et moins coûteux, à tous égards. Or, bien que l'objectif visé par ce principe soit tout aussi important, son atteinte est souvent entravée au bénéfice des principes d'équité et de neutralité du régime, ainsi que pour d'autres considérations tout aussi légitimes<sup>32</sup>.

Cependant, le fait que ce soit difficile ne doit pas être une raison pour ne pas aller de l'avant. Il semble que l'on devrait en faire une priorité. D'ailleurs, dans son document, le ministère des Finances du Québec établit que lorsqu'un régime fiscal est simple et compréhensible, il est plus facile de s'y conformer et de l'administrer. En effet, il fait ressortir des avantages évidents de la simplification que nous pouvons résumer ainsi :

- Une réduction des coûts pour les contribuables, coûts engendrés par les ressources nécessaires pour comprendre l'application de la législation à l'égard de leur situation et pour se conformer à leurs obligations.
- Une réduction des coûts pour l'administration publique, coûts liés à la rédaction de la législation en perpétuelle évolution, pour l'interpréter et l'appliquer correctement, et pour expliquer les règles aux contribuables.
- Une diminution des besoins en vérification et des litiges qui en résultent.
- Une amélioration de la transparence provenant d'une meilleure compréhension du corpus législatif de la part des contribuables, favorisant ainsi une plus grande accessibilité et donc une plus grande confiance collective en son équité et son efficacité, espérant du même coup remarquer une diminution de l'économie souterraine.

Une piste de solution pourrait être la mise en place d'une quelconque forme de reddition de comptes. Une instance indépendante pourrait alors évaluer si la mesure fiscale répond réellement à l'objectif qui a mené à son application. À titre d'exemple, le gouvernement du Québec a instauré en 2003 le crédit d'impôt pour les nouveaux diplômés travaillant dans une région ressource éloignée afin de lutter contre l'exode des jeunes diplômés vers les grands centres urbains et les inciter à se rendre en région pour acquérir une première expérience de travail dans leur domaine de spécialisation :

Actuellement, peu de jeunes quittant leur région natale pour poursuivre des études spécialisées y reviennent pour y entreprendre leur carrière professionnelle. Cette migration des jeunes vers les grands centres urbains est un phénomène social des plus préoccupants pour l'avenir des régions, puisqu'il les affecte tant sur le plan démographique que sur les plans social et économique<sup>33</sup>.

On pourrait statuer sur une fréquence où il est obligatoire d'établir la pertinence d'une mesure fiscale. Ce qui était pertinent il y a dix ans ne l'est peut-être plus aujourd'hui. Le gouvernement aurait l'obligation de publier des statistiques sur l'utilité et l'efficacité d'un crédit ou d'une prestation. Il se peut que l'objectif soit noble, mais que le moyen utilisé pour l'atteindre soit inefficace. Selon les projections du ministère des Finances du Québec, le crédit pour nouveaux diplômés coûtera 48 millions de dollars à l'État québécois en 2016<sup>34</sup>. À titre d'exemple, la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue une région ressource éloignée aux fins de ce crédit. On saurait alors dans quelle mesure le crédit a réellement incité les jeunes professionnels à s'établir dans cette région. À grande échelle, cet exercice permettrait probablement d'effectuer un écrémage et conduirait vers une simplification du système fiscal.

Il est entendu que la pertinence d'une mesure devrait s'évaluer autant sur une base quantitative que qualitative. Bien que nous référions à l'évaluation de l'atteinte de l'objectif, il demeure important de prendre en compte les coûts que l'instauration d'une mesure a pu susciter. Par exemple, bien qu'il ait été démontré que l'instauration des services de garde subventionnés a eu des retombées positives en ce qui concerne l'accessibilité des femmes sur le marché du travail et qu'il en découle une forme d'autofinancement, il demeure aussi pertinent de tenir compte des coûts de structure gouvernementale que cela a engendrés pour obtenir un portrait global des retombées.

Une autre piste de solution pourrait être de favoriser les mesures fiscales les plus simples. En effet, pour atteindre un objectif, différents outils sont à la portée du gouvernement : crédit d'impôt, déduction fiscale, prestation, exonérations fiscales, report d'impôt, etc. Certains de ces outils, comme la prestation, sont beaucoup plus simples à comprendre pour le contribuable.

L'Allocation canadienne pour enfants est un exemple récent dont on devrait s'inspirer. On a favorisé une prestation non imposable au détriment de diverses mesures fiscales qui incluait des crédits d'impôt plus complexes à comprendre.

## Conclusion

Il serait utopique de croire que nous en arriverons un jour à un système fiscal vraiment simple à comprendre par l'ensemble des contribuables. Même si les nombreux avantages de la simplicité ont été avancés, d'autres grands principes, comme l'équité, la neutralité et la compétitivité fiscale sur le plan international, doivent également être considérés. Il en résulte qu'une certaine forme de complexité sera toujours présente et elle s'avère même nécessaire.

Toutefois, cela ne signifie pas qu'il ne faut pas faire d'efforts. Les quelques initiatives récentes présentées sont très encourageantes. La mise en place d'un système de reddition de comptes et l'adoption de mesures fiscales plus faciles à comprendre, comme l'Allocation canadienne pour enfants, font partie des recommandations afin de poursuivre cet objectif de simplicité. Puisque l'histoire nous apprend que la politique fiscale est fortement influencée par des considérations politiques plutôt que par des fondements théoriques, les gouvernements devront faire preuve d'une grande volonté si l'on veut collectivement réussir à « décomplexifier » la fiscalité.

## NOTES

- 1  $15\% - (16,5\% \times 15\%) = 12,525\%$
- 2 Ministère des Finances du Canada (2014). *Nouvelles – Le gouvernement Harper aide à rendre l'adoption plus abordable*.
- 3  $(15\,000 - 11\,774) \times 12,525\%$ .
- 4 *Increasing the adoption expense tax credit*, en ligne : YouTube (chaîne officielle du parti conservateur). Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=sopbkVhtl4A>
- 5 Jusqu'à tout récemment, le taux était de 20 % et suite à l'écriture de ces lignes, le taux a été modifié à 15 % de façon rétroactive pour toute l'année d'imposition 2017 : Ministère des Finances du Québec (2017). Bulletin d'information 2017-11, *Mesures annoncées à l'occasion de la présentation de la mise à jour du plan économique du Québec*, p. 3.
- 6 Ministère des Finances du Canada (2006). *Le budget de 2006 – Le discours du budget*, p. 6-7.
- 7 Ministère des Finances du Canada (2006). *Le budget de 2006 – Le plan budgétaire*, p. 245.
- 8 Il est à noter que les deux crédits (pour études et pour manuels) n'existent plus depuis le 1er janvier 2017. Ministère des Finances du Canada (2006). *Le budget de 2016 – Mesures fiscales : Renseignements supplémentaires*, p. 17.
- 9 Sherman, D. (2010). Paragraphe 118.6(2.1) L.I.R. – Notes de David Sherman, 22<sup>e</sup> éd., Toronto, Ontario : Carswell.
- 10 Ministère des Finances du Québec (2013). Bulletin d'information 2013-3, *Réduction du taux de transformation en crédit d'impôt des frais de scolarité et d'examen*, p. 2.
- 11 Ministère des Finances du Québec (2011). Budget du Québec 2011-2012, *Fascicule : Un plan de financement des universités équitables et équilibrées*, p. 20.
- 12 Inspiré de l'article de Stéphanie Grammond « Les étudiants rattrapés par le fisc » paru le 19 mars 2014 dans La Presse.
- 13 En supposant que chaque membre du couple gagne annuellement 35 000 \$ et donc que leur taux marginal d'impôt était de 28,53 % (taux de 2015).
- 14 En supposant que chaque membre du couple gagne annuellement 45 000 \$ et donc que leur taux marginal d'impôt était de 38,37 % (taux de 2015).
- 15 En 2014 :  $2\,255 \$ \times 12,525\%$ .
- 16 Andries, P. (2003, 5 février). Les garderies à 5 \$ - Une politique familiale réservée aux « familles modèles »?, *Le Devoir*.
- 17 Fillion, G. (2014, 24 novembre). L'effet des garderies et les femmes [Blogue Économie de Radio-Canada.ca]. Repéré à <http://blogues.radio-canada.ca/geraldfillion/2014/11/24/leffet-des-garderies-et-les-femmes/>



- 18 Avant le 22 avril 2015, car le tarif a fait l'objet d'une réforme à compter de cette date.
- 19 Ministère des Finances du Québec, *Coût d'une place en service de garde*. Repéré à <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/Budget/outils/garde-net-fr.asp>
- 20  $((90\,000 \$ - 75\,000 \$) \times 3,9 \%) / 260) + 0,70 \$ = 2,95 \$$
- 21 Avec une hypothèse de 181 jours de garde à compter du 22 avril, multiplié par 2,95 \$, le montant s'élève à 534 \$. En considérant une économie liée à la déduction au fédéral, le montant s'élève à 467 \$ ( $534 - (534 \times 12,525 \%)$ ). Pour une année complète, cela aurait représenté environ 670 \$, en considérant 260 jours de garde.
- 22 Ministère des Finances du Canada (2016). *Le budget de 2016 – Le plan budgétaire*, p. 62.
- 23 Godbout, L. et St-Cerny, S. (2016). *L'allocation canadienne pour enfants : de la promesse à sa mise en place* (Cahier de recherche no 2016-09). Université de Sherbrooke, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, p. 24.
- 24 Godbout, L. et St-Cerny, S. (2016). *L'allocation canadienne pour enfants : de la promesse à sa mise en place* (Cahier de recherche no 2016-09). Université de Sherbrooke, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, p. 3-4.
- 25 Proulx, B. (2016, 29 juin). Une allocation canadienne pour enfants moins généreuse que promis. *Le Devoir*.
- 26 Ministère des Finances du Canada (2017). *Le budget de 2017 – Le plan budgétaire*, p. 301.
- 27 Ministère des Finances du Canada (2017). *Le budget de 2017 – Mesures fiscales : Renseignements supplémentaires*, p. 11.
- 28 Suite à l'écriture de ces lignes, le taux a été modifié à 15 % de façon rétroactive pour toute l'année d'imposition 2017 : Ministère des Finances du Québec (2017). Bulletin d'information 2017-11, *Mesures annoncées à l'occasion de la présentation de la mise à jour du plan économique du Québec*, p. 3.
- 29  $1 + ((20 \% - 16 \%) / 16 \%) = 1,25$
- 30 Ministère des Finances du Québec (2017). *Le budget 2017-2018 – Le plan économique du Québec (Renseignements additionnels 2017-2018)*, p. A.5.
- 31 *Id.*, p. A.6.
- 32 Ministère des Finances du Québec (2004). *Simplification de la fiscalité*, p. 3.
- 33 Ministère des Finances du Québec (2003). *Le budget 2003-2004 « non voté » – Renseignements additionnels sur les mesures du budget 2003-2004*, p. 7.
- 34 Ministère des Finances du Québec (2017). *Dépenses fiscales – édition 2016*, p. A.36.

**Université du Québec  
à Chicoutimi**

# SAVOIR

**Bibliothèque Paul-Émile-Boulet**

- Collections numériques et imprimées variées
- Personnel spécialisé par discipline
- Aide sur place et service de clavardage
- Formation et monitorat
- Matériel didactique à la fine pointe

**[bibliotheque.uqac.ca](http://bibliotheque.uqac.ca)**

**UQAC**

# Corruption et fiscalité abusive internationales – Des pratiques onéreuses pour les entreprises<sup>1</sup>

Benoît Lapointe<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Les conséquences de la corruption et des pratiques fiscales abusives internationales ne sont pas seulement négatives et coûteuses pour les États qui en subissent le fléau; elles le sont tout autant pour les entreprises qui en sont les auteurs, quoiqu'elles puissent prétendre le contraire. En réponse à cette situation de plus en plus insoutenable, les États s'organisent. Mais le combat ne sera gagné que si tous les pays et territoires coopèrent et harmonisent leurs actions et stratégies. Les entreprises n'auront alors d'autre choix que d'assumer leur responsabilité sociale en abandonnant les pratiques de corruption et de fiscalité abusives.

**ABSTRACT.** *The consequences of corruption and international abusive tax practices are not only negative and costly for the States that suffer their damaging effects; they are as much so for the firms engaging in them, even though they may assert the opposite. In response to this increasingly intolerable situation, the States get organized. But the fight will be of no avail if not all the countries and territories cooperate and harmonize their actions and strategies. Then the firms will have no option but to assume their corporate social responsibility by renouncing their corruption and tax abusive practices.*

Il peut être tentant, pour les gestionnaires d'entreprises, de se livrer à des pratiques de corruption ou de fiscalité abusive dans leurs activités internationales. Après tout, la théorie de l'agence n'enseigne-t-elle pas qu'en leur qualité d'agents de leurs principaux (propriétaires ou actionnaires), ils endossent la responsabilité de maximiser le chiffre d'affaires, les profits, et, conséquemment, l'augmentation de la valeur de l'entreprise que ces pratiques ont justement pour but de stimuler?

L'attrait n'est pourtant que de façade. Car les conséquences, ainsi que les coûts associés, de la corruption et des pratiques fiscales internationales abusives sont négatives, quel que soit l'angle d'approche envisagé. Les conventions internationales les énumèrent, tel un catalogue, dans leur préambule. Elles sont bien sûr néfastes pour les États au sein desquels elles sévissent, mais également pour les entreprises qui se livrent à ce genre de pratique, alors même qu'elles peuvent croire y trouver des avantages. Certaines, appuyées par une frange de la

doctrine, prétendent pourtant le contraire afin de légitimer les pratiques qui en sont constitutives.

Les deux types de comportement, autant sur les plans juridique et politique, qu'économique et social, montrent d'ailleurs une ampleur et des corollaires analogues. Il s'agit en effet de pratiques dont les conséquences sont en quelque sorte « systémiques », dans le sens où leurs répercussions, essentiellement négatives, dépassent leur propre cadre pour englober une multitude de dimensions étroitement reliées entre elles et qui conditionnent le fonctionnement harmonieux d'un État. Celui-ci est idéalement fondé sur le droit et l'équité, mais de tels comportements viennent marquer une rupture avec ces valeurs. Aussi convient-il de les examiner en les associant, quoiqu'ils possèdent des caractéristiques propres.

Les travaux engagés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à leur sujet, pour lesquels aujourd'hui le G20 apporte sa

<sup>a</sup> Chargé de cours, Université du Québec à Chicoutimi

contribution ou sa caution, l'ont d'ailleurs été justement parce que les deux types de comportement sont préjudiciables autant pour les États qui les connaissent que pour les entreprises qui s'y livrent. Il convient de souligner, à cet égard, que, lorsqu'elles revêtent une dimension internationale, les pratiques de corruption ne sont pas vraiment éloignées de celles de fiscalité abusive (ou agressive) : elles sont proches parentes, même si, au premier regard, elles paraissent ne pas avoir de lien. Suivant le rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale publié en 2014, la deuxième grande catégorie d'« intermédiaires » intervenant dans les transactions internationales, qui ont joué un rôle dans 35 % des 427 affaires qu'elle a répertoriées, est justement celle des « véhicules juridiques » (*corporate vehicles*), qui recouvrent, entre autres, des filiales et établissements implantés « dans des centres financiers ou des paradis fiscaux extraterritoriaux » (*offshore*)<sup>2</sup>.

Il convient d'abord d'examiner sommairement les effets négatifs de la corruption sur les entreprises qui y ont recours (1), avant d'exposer les justifications que celles-ci, malgré tout, invoquent (2). Les pratiques fiscales internationales abusives peuvent ensuite être évoquées (3), en soulignant ensuite que si les entreprises n'adoptent pas spontanément un comportement socialement responsable à l'égard de ces pratiques, les États dont elles relèvent les obligeront à s'y soumettre. Cette responsabilisation, concrétisée essentiellement par des obligations de transparence, a d'ailleurs déjà commencé (4).

## **1. Les effets néfastes de la corruption**

Les effets négatifs de la corruption sur les entreprises corromptrices elles-mêmes sont souvent comparés à ceux engendrés par l'imposition de taxes. À la différence de celles-ci, toutefois, puisque les sommes versées à l'agent public ne vont pas garnir le Trésor public, l'État se voit ainsi privé de ressources devant servir à l'amélioration du bien public, et, plus spécifiquement, des services et équipements publics. Des recherches ont même tenté de quantifier la magnitude des effets de la corruption sur la croissance d'une entreprise ainsi que sur sa performance économique (et financière). Ainsi, Raymond Fisman et Jakob Svensson ont estimé, dans l'une de leurs études, qu'un point de pourcentage d'augmentation du taux de corruption (défini par le montant des pots-de-vin divisé par celui du

chiffre d'affaires) correspond à une diminution de plus de 3 % du taux de croissance de l'entreprise. En conséquence, selon leurs calculs, l'impact négatif de la corruption sur la performance économique de l'entreprise est trois fois plus important que celui de la taxation (ou imposition)<sup>3</sup>.

Mais la corruption entraîne des effets encore plus défavorables pour les entreprises qui s'y livrent, en raison, notamment, du haut niveau de secret dont elle est entourée, ainsi que de ses conséquences juridiques pour le moins aléatoires. Sur ce dernier plan, en effet, les entreprises ne peuvent faire appel aux tribunaux, nationaux ou arbitraux, pour obtenir l'exécution des actes devant être accomplis par l'agent public ou privé si celui-ci fait défaut de s'exécuter ou le fait inadéquatement, sans respecter la lettre ou l'esprit du « pacte de corruption » intervenu. Privées d'exécution en nature, elles ne peuvent non plus obtenir un dédommagement sous forme de dommages-intérêts. D'habitude secrète, l'existence des « commissions » versées apparaît alors en pleine lumière lorsqu'elles sont au centre de litiges dont les tribunaux peuvent être appelés à connaître, et plus spécialement les tribunaux arbitraux, qui agissent fréquemment en tant qu'organes juridictionnels en matière commerciale.

D'une manière générale, les diverses (et encore rares à ce jour) affaires de corruption portées à titre principal et en tant que telles devant des juridictions arbitrales ont donné lieu à une condamnation pure et simple de cette pratique. Cette réprobation s'est exprimée de deux manières différentes et successives, mais qui marquent toutes deux la volonté des tribunaux arbitraux de refuser de donner leur aval aux pratiques de corruption dans le cadre des transactions commerciales internationales.

Une première démarche, procédant sans doute de la tradition anglo-américaine, s'est exprimée dans une sentence très remarquée, rendue en 1963 par l'arbitre (et également juge) Gunnar Lagergren<sup>4</sup>. Elle concernait un litige relatif à un contrat conclu entre une société britannique et un intermédiaire argentin auquel une commission de 10 % de la valeur du contrat avait été consentie. L'arbitre a conclu que les contrats qui violent sérieusement les bonnes mœurs ou l'ordre public international sont non valables,

que ce soit devant des juridictions nationales ou arbitrales; ils ne peuvent, à tout le moins, donner lieu à un recours en exécution forcée. En l'espèce, après avoir relevé que la commission réclamée par le demandeur avait pour destination probable le versement de pots-de-vin, il déclina sa compétence au nom de ce principe général de droit. Les parties qui s'allient dans une telle entreprise, ajoute l'arbitre, doivent réaliser qu'elles ont perdu tout droit de s'adresser à la justice afin de recevoir sa sanction, que les litiges soient portés devant des juridictions nationales ou des tribunaux arbitraux.

Cette décision demeure tout de même paradoxale dans la mesure où, après que l'arbitre a constaté l'illicéité du contrat de commission, il n'en a pas tiré les conséquences en prononçant sa nullité. C'est pourquoi une telle approche est aujourd'hui délaissée par les juridictions arbitrales, qui ne refusent plus de connaître du fond d'un litige même si le recours en exécution porté devant elles se fonde sur un accord qui viole l'ordre public ou les bonnes mœurs, en l'occurrence par des pratiques de corruption. Aussi les sentences rendues ces dernières années dans de telles circonstances se sont-elles déplacées sur un autre terrain : les tribunaux arbitraux, n'éluant pas le débat de fond, elles ont rejeté des demandes en paiement de « commissions », prononçant la nullité des engagements invoqués au motif de l'illicéité des dispositions contractuelles s'y rapportant.

Par exemple, un tribunal arbitral, dans une telle situation, a affirmé sa compétence sur la base de l'autonomie de la clause compromissoire<sup>5</sup>, cette dernière n'étant pas affectée par la nullité frappant les autres stipulations du contrat dont elle faisait par ailleurs partie<sup>6</sup>. Il y a été prononcé qu'une convention par laquelle une personne s'engage, moyennant contrepartie, à user de son influence auprès d'une administration publique afin d'obtenir un marché au bénéfice de son cocontractant, est contraire aux bonnes mœurs ainsi qu'à l'ordre public (interne), et aussi, en dehors de toute loi nationale, « à ce qui est considéré être la moralité dans les affaires internationales ».

Il en va pareillement d'une autre affaire dans laquelle un tribunal arbitral eut à statuer sur un différend relatif au versement d'une commission

par une entreprise française à une entreprise britannique dont elle avait sollicité le concours pour l'obtention de marchés à conclure avec le gouvernement d'un État d'Afrique. Se fondant sur le fait que la commission convenue devait servir en réalité à verser des pots-de-vin aux responsables locaux, le tribunal estima que la cause (sur le plan juridique) de l'engagement souscrit par l'entreprise française à l'égard de l'intermédiaire britannique était illicite et immorale au regard autant de l'ordre public français interne qu'en vertu de la conception de l'ordre public international tel que la plupart des nations le reconnaissent. L'accord conclu devenait dès lors nul et de nul effet, ce qui interdisait aux parties de s'en prévaloir<sup>7</sup>.

Pour sa part, la Cour d'appel de Paris a expressément reconnu le pouvoir de l'arbitre de refuser de rendre exécutoires, et même celui de déclarer nuls, des contrats ayant pour objet le versement de commissions qui, à leur base, sont illicites<sup>8</sup>. Il s'agissait, en l'espèce, d'un recours en annulation d'une sentence pour contrariété à l'ordre public français et à l'« ordre public réellement (ou véritablement) international », en ce sens que son exécution en France aurait eu pour conséquence de donner effet à un contrat illicite par sa cause et son objet, qui consistaient, en l'occurrence, en l'exercice d'un trafic d'influence par le versement de pots-de-vin. Quoique le tribunal ait rejeté le moyen tiré de la nullité de la sentence pour contrariété à l'ordre public international parce que la preuve n'avait pas été faite de l'illicéité du contrat pour trafic d'influence ou corruption, il formula, chose curieuse en droit français, une sorte d'*obiter dictum*<sup>9</sup>, suivant lequel « [...] un contrat ayant pour cause ou pour objet l'exercice d'un trafic d'influence par le versement de pots-de-vin est, en conséquence, contraire à l'ordre public international français ainsi qu'à l'éthique des affaires internationales telle que conçue par la plus grande partie des États de la communauté internationale. »

À la lumière de ces quelques sentences<sup>10</sup> et de l'arrêt de la Cour d'appel de Paris, on constate que le problème de la corruption dans les transactions commerciales internationales, lorsqu'il surgit à l'occasion de différends portés devant des tribunaux judiciaires ou arbitraux, est appréhendé par le droit à travers la notion d'« ordre public » : l'illicéité de telles pratiques est affirmée

par référence aux exigences de l'ordre public du droit national gouvernant le contrat litigieux, ou même à celles d'un ordre public « réellement international », notion controversée, expression d'un principe général de droit reconnu par la plupart des États.

Comme les « pactes de corruption » ne peuvent être exécutés juridiquement, et qu'en outre ils comportent des conséquences négatives pour les entreprises qui les concluent, pourquoi, dès lors, sont-ils si répandus? Les entreprises qui ont recours à ce genre de pratique avancent, en ce sens, des justifications.

## 2. La corruption indûment légitimée

Une entreprise peut consacrer beaucoup de temps à « rechercher » un agent potentiellement corrompu, puis à négocier avec lui une entente secrète, autant de temps qu'elle ne consacre pas, en particulier, à l'amélioration de ses structures, à l'innovation ou au caractère concurrentiel de son activité et de ses produits ou services. Ne serait-ce que pour cette raison, une entreprise devrait éviter de se livrer à ce type de comportement.

Cependant, en dépit des nombreux effets négatifs sur les entreprises qui décident d'entrer dans le jeu de la corruption, certaines, parmi celles originaires des États développés, plaident pourtant que la corruption est un mal nécessaire, si l'on considère que les pratiques qui la constituent sont intrinsèques à la culture de certains États, en particulier en développement; ou encore, que la corruption est comparable à une sorte de taxe informelle à laquelle elles ne peuvent se soustraire si elles veulent exercer une activité au sein de ces États.

Les entreprises qui défendent un tel point de vue ne sont pas seules dans leur croisade visant à faire accepter les pratiques de corruption. Bien que l'on peine à identifier des partisans de la corruption sur le seul plan de l'éthique, quelques auteurs font néanmoins encore valoir qu'elle peut servir des fins économiques louables. Selon eux, devant une bureaucratie inepte ou un appareil gouvernemental inefficace, la corruption peut augmenter le bien-être social général de la population de l'État où elle sévit. Si les ressources de l'État ne sont pas allouées de façon efficiente en raison de ces dysfonctionnements de l'appareil public, la corruption peut réin-

troduire une sorte de mécanisme de marché qui assure une meilleure (ou moins mauvaise) répartition des ressources, quoique de manière différente, c'est-à-dire en fonction de la « volonté de payer » des entreprises. La corruption permet l'introduction d'un élément de concurrence, et donc d'efficacité économique, dans ce qui est normalement un système de monopole. Il s'agit là de ce que l'on a coutume de nommer « l'huile ou la graisse (lubrifiant) dans les rouages du commerce ou des affaires » (*oil or grease in the wheels of commerce or business*<sup>11</sup>). Nathaniel H. Leff et Samuel P. Huntington, notamment, sont bien connus pour leur plaidoyer en faveur d'une telle conception.

Les tenants de ce point de vue reconnaissent toutefois qu'il est difficile de borner les bienfaits de la corruption au seul accroissement de l'efficacité économique au sein d'un État. Ils mentionnent, à cet égard, une panoplie de conséquences négatives associées à la corruption, comme une réallocation des ressources vers les riches et les détenteurs du pouvoir politique, ou encore le cynisme de la population envers la classe politique et les institutions étatiques. Une vision alternative est proposée par ceux qui, en raison de ces conséquences calamiteuses, limitent le caractère acceptable de la corruption aux paiements de facilitation, à savoir le versement de sommes ou l'attribution d'autres avantages à des agents publics étrangers afin qu'ils accomplissent - ou le fassent plus rapidement - leurs fonctions habituelles, comme le dédouanement de marchandises. Pourtant, la corruption peut comporter des effets corrosifs même à cette moindre échelle. Elle semble de prime abord sans conséquence, mais la corruption au moyen de paiements de facilitation versés à des agents publics qui sont situés en bas de la hiérarchie de l'appareil bureaucratique peut contribuer à une culture de non-droit, propice à la génération et au développement d'activités bien plus graves, comme le crime organisé.

Quoique certains fassent valoir que, spécialement dans le cas des paiements de facilitation, les versements effectués ne sont rien de plus que l'huile ou le lubrifiant nécessaire pour exercer une activité économique dans un environnement qui n'y est généralement pas favorable, il faut reconnaître que la corruption ne se limite généralement pas à ce genre de situation. S'ils ne sont pas vigoureusement combattus, les paiements de facilitation peuvent, en

créant une culture de la corruption, dégénérer, par un effet de spirale, en de véritables versements de pots-de-vin. Même quand les paiements de facilitation ou les pots-de-vin se révèlent (de façon temporaire, cela s'entend) positifs sur le plan économique, les gouvernements et les entreprises ne devraient pas les tolérer. Ils devraient plutôt agir vigoureusement afin d'éviter que ne s'instaure une culture de l'illégalité. Car les marchés illégaux sont toujours inefficients sur le plan économique et, plus généralement, inéquitable, lorsqu'on les compare aux marchés légaux. Aussi comprend-on pourquoi l'OCDE recommande instamment à ses États membres de proscrire leur utilisation par les entreprises qui détiennent leur nationalité ou qui, autrement, entrent dans leur champ de compétences personnel. C'est ce qu'a d'ailleurs fait le Canada lorsqu'il a modifié, en 2013, sa *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, quoiqu'il a pris quatre ans afin de mettre en vigueur, le 31 octobre 2017, la disposition correspondante<sup>12</sup>.

Derrière la condamnation de la corruption, l'on retrouve en vérité, par-delà les arguments moraux, une approche anglo-saxonne, empreinte de libéralisme : le bon fonctionnement des règles du marché est garant du bien public. C'est grâce à la concurrence juste et transparente sur le marché que les consommateurs accèdent à un plus grand éventail de biens et services et ce, aux meilleurs prix. Dans cette logique, la corruption, en faussant le jeu de la concurrence, nuit au consommateur et, par là même, au bien public général. Il est, par conséquent, du devoir de l'État, responsable du bon fonctionnement du marché, et donc du respect d'une saine concurrence, de combattre la corruption.

Même si, en soi, un acte isolé de corruption de la part d'une entreprise peut se révéler efficient sur le plan économique, il contribue néanmoins à l'acceptation de la pratique de la corruption au sein du marché et de la société en général. Un tel comportement est dommageable, à moyen et long termes. Il ne profite - de façon provisoire il va sans dire - qu'à ceux qui s'y livrent; tous les autres en souffrent. Le dommage, insidieux, vient surtout de l'effritement qu'il provoque à l'égard du respect de la règle de droit (*rule of law*) et des éléments constitutifs de l'État de droit. Cette conséquence est dévastatrice sur tous les plans; elle condamne sans ap-

pel le développement économique, social, institutionnel et juridique des États au sein desquels la corruption s'enracine.

La corruption, en gangrenant l'État, n'est pas un phénomène dont celui-ci peut s'extirper naturellement sans une réforme institutionnelle et de sa gouvernance. Chaque État doit accomplir un effort individuel. En cela, il peut recevoir l'aide de nombreux partenaires. Ainsi, autant le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale que l'OCDE, à l'unisson d'un nombre accru d'organisations non gouvernementales (ONG), ont engagé une action en faveur de la lutte contre la corruption dans le monde. La conjugaison de leurs démarches et de celles de leurs États membres n'est pourtant pas suffisante. Les entreprises elles-mêmes doivent agir. Comptant parmi les parties prenantes principales (*stakeholders*) dans la gouvernance d'un État, elles forment un élément essentiel de sa structure économique et sociale. Leur influence et leur pouvoir, loin de se limiter au domaine des affaires, s'étendent et s'exercent sur la société entière. Elles ont donc le devoir d'œuvrer au maintien et au raffermissement de l'environnement juridique et concurrentiel dans lequel elles exercent leur activité si elles veulent être en mesure de bénéficier des avantages résultant de l'application des « règles du jeu » normales de la concurrence. Les entreprises, personnes juridiques (morales) qui ne doivent leur naissance qu'aux systèmes juridiques nationaux qui les ont enfantées, ont ainsi une obligation morale de s'abstenir des pratiques de corruption.

Plusieurs gouvernements d'États en développement ont d'ailleurs réalisé qu'il y allait de leur propre intérêt économique d'établir des conditions de concurrence égales pour tous, et donc de lutter contre les pratiques de corruption. Il faut d'ailleurs préciser que la pression est aussi venue des États donateurs, des ONG, et en particulier de Transparency International. Plus tard, la Banque mondiale a ajouté sa voix, ainsi que le FMI. Le président James D. Wolfensohn, dans une décision historique de 1996, plaça en effet la corruption parmi les priorités de la Banque. En somme, une prise de conscience des maux de la corruption, et de la nécessité conséquente de l'attaquer, a progressivement émergé. Il en va de même à propos des pratiques de fiscalité internationale abusives.

### 3. Les pratiques fiscales internationales abusives

L'utilisation des États ou territoires<sup>13</sup> à fiscalité privilégiée (paradis fiscaux classiques et partiels), voire non coopératifs (ETNC), c'est-à-dire qui refusent l'échange de renseignements fiscaux et financiers avec les autres États ou territoires, suscite des interrogations qui tiennent à l'éthique des affaires, et, plus largement, à la responsabilité sociale - ou sociétale - de l'entreprise (RSE)<sup>14</sup>. Car, même si l'utilisation de ces États ou territoires est encore permise aujourd'hui dans de nombreux cas, quoique bien souvent en marge de la législation nationale et des conventions fiscales, qu'en est-il pourtant sur un plan éthique? Comment ces pratiques, dont certaines, à la limite de la légalité, peuvent ne pas être abusives en tant que telles et ainsi faire l'objet de sanctions (pour l'instant du moins), se justifient-elles dans l'optique de la RSE?

En effet, par-delà le traitement juridique de la question, c'est aussi à ce niveau que se situe aujourd'hui le débat qui se déroule à propos des pratiques fiscales « douteuses » des groupes internationaux de sociétés, en particulier les plus grands d'entre eux. C'est ainsi qu'un rapport publié le 3 décembre 2012 par la commission des finances publiques de la Chambre des communes du Royaume-Uni a qualifié les pratiques fiscales agressives (ou abusives) des sociétés américaines comme Google, Apple, Amazon, Starbucks, comme étant « immorales ». Certains considèrent également qu'elles constituent une « ingénierie, contraire à l'éthique, [qui] offre une échappatoire aux règles fondamentales selon lesquelles l'impôt est un devoir et l'évasion fiscale une pratique légale [sic] mais immorale<sup>15</sup>. » Ed Miliband, l'ex-leader du Parti travailliste britannique, pour sa part, dans une allocution prononcée le 22 mai 2013, a parlé, à propos des pratiques fiscales de ces mêmes sociétés du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), du « capitalisme responsable » (*responsible capitalism*) dont les « sociétés responsables » (*responsible companies*) doivent faire preuve.

La mobilisation actuelle contre les paradis fiscaux semble à cet égard bénéficier de celle qui s'est formée autour de la RSE. Plus largement, les questions fiscales, ces dernières années, en sont venues à dépasser la seule sphère juridique aux yeux du grand public certes, mais aussi des parties prenantes de l'entreprise, comme les clients et fournisseurs, et des dirigeants

eux-mêmes, pour revêtir une dimension éthique et sociale. Aussi les entreprises sont aux prises aujourd'hui avec un risque sérieux, qu'elles reconnaissent volontiers, de mauvaise réputation, de « déficit d'image », qui résulte de leur utilisation des États ou territoires à la fiscalité privilégiée, et, plus généralement, de leurs pratiques fiscales douteuses, en particulier lorsque celles-ci sont révélées au public par les ONG.

Toute la problématique revient alors à identifier ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. En la matière, la réponse des dirigeants d'entreprise, même si la responsabilité sociale s'inscrit désormais dans leur réalité, est pourtant différente de celle des pouvoirs publics<sup>16</sup>. Les premiers prétendent que leur utilisation des régimes fiscaux privilégiés est due en grande partie à la nécessité économique de faire baisser les coûts, y compris fiscaux, jusqu'à un niveau acceptable. Ils mettent l'accent, en ce sens, sur les contradictions existant entre les législations nationales ou sur l'absence de coordination entre elles, génératrices, à leur avis, de surimpositions pour les entreprises qui réalisent des opérations internationales. Les dirigeants d'entreprise (agents) estiment à cet égard avoir envers leurs actionnaires (principaux) le devoir de réduire, par des moyens licites, les impôts dont sont redevables les sociétés dont ils assurent la gestion. Ils font, en réalité, allusion à leur devoir, en tant qu'agents, de réduire les coûts qui échoient à leurs principaux, suivant la théorie de l'agence. Ils jugent par conséquent infondées la plupart des accusations les visant à propos de leurs pratiques fiscales hasardeuses, tenant même les pouvoirs publics pour responsables de politiques fiscales incohérentes et de systèmes fiscaux qui incitent à l'érosion des bases d'imposition et au transfert de bénéfices dans les États ou territoires à l'imposition favorable. Selon eux, il faut aussi considérer que les procédures amiables que comportent les conventions fiscales, souvent longues (en général, quatre ans), ne parviennent pas toujours à résoudre en temps voulu les différends entre États, d'autant qu'en dehors de l'Union européenne (UE -et à propos seulement des litiges portant sur les prix de transfert), les administrations fiscales ne sont pas tenues de les régler.

Les seconds, de leur côté, mettent l'accent sur le fait que l'existence de tels régimes fiscaux privilégiés est un facteur déterminant d'orientation des capitaux en fonction de motivations de nature fiscale. Ces régimes portent ainsi atteinte au principe de la neutralité de l'impôt, qui vise à ce que les systèmes fiscaux nationaux n'incitent ni à l'exportation ni à l'importation de



capitaux. Ils faussent, de surcroît, les conditions de la concurrence, dès lors qu'en pratique seuls certains contribuables, en général les plus puissants, peuvent les utiliser. Les pouvoirs publics sont également sensibles aux pertes de recettes fiscales qui proviennent d'une érosion des bases d'imposition des entreprises résidentes. Car l'argent dont ils sont ainsi privés ne peut servir à la fourniture des services publics et à l'amélioration des infrastructures qui leur servent de support, qu'utilisent par ailleurs les entreprises mêmes qui se soustraient à l'impôt.

Le tracé de la ligne de partage entre ces positions opposées ne peut pourtant être effectué en se fondant sur la science juridique, car l'efficacité de la règle de droit atteint ici ses limites. C'est plutôt en se plaçant dans la perspective de la RSE que l'on peut tenter d'y parvenir<sup>17</sup>.

Cette voie, a priori porteuse d'espoir, est cependant décevante elle aussi, du moins pour l'instant; une grande partie de la solution à cette problématique y réside pourtant, à moyen et long termes. Car, malgré tout le développement que la RSE a connu ces dernières décennies, l'on s'étonne que la question du comportement fiscal « socialement acceptable », en particulier lorsqu'il comporte une dimension internationale, n'y figure que de façon incidente, voire négligeable, alors que l'on serait d'emblée porté à croire que la fiscalité compte parmi ses champs prioritaires de couverture. Le constat actuel d'impuissance de la RSE devant l'indiscipline fiscale des groupes internationaux de sociétés apparaît ainsi paradoxal.

Cet état de choses est toutefois en train de se modifier, ne serait-ce que de façon très graduelle. La doctrine donne le ton : de plus en plus d'ouvrages et de colloques sont consacrés à la question. C'est sans doute le signal que la situation évolue. Parce qu'il ne peut en être autrement : la RSE ne peut méconnaître le pan essentiel que constitue le comportement fiscal responsable, tout comme les entreprises ne sauraient, de leur côté, faire fi de la RSE.

Le chemin à parcourir demeure cependant encore long et semé d'embûches. En témoigne l'examen de la nouvelle norme ISO<sup>18</sup> 26000, premier pas en ce sens quoique timide. Cette frilosité est d'ailleurs favorisée par les conclusions de certaines études. Celles-ci démontrent en effet que les pratiques fiscales douteuses des sociétés n'ont que peu d'impact en réalité sur leur réputation globale et l'image qu'elles projettent sur leurs parties prenantes, de même que sur leurs

résultats financiers. Un tel constat relativise le risque de déficit d'image et de mauvaise réputation qui a été évoqué plus haut.

La RSE étant, en l'état, pour le moins embryonnaire sur la question des pratiques fiscales internationales abusives, il est à se demander d'où peut provenir, en attendant son évolution future, le signal d'un changement d'attitude de la part des entreprises? Probablement d'une évolution des pratiques des conseillers fiscaux et d'un durcissement des règles déontologiques applicables à ces fameux « intermédiaires » ou « promoteurs » dont parle tant l'OCDE et qui sont les instigateurs imaginatifs des pratiques fiscales internationales abusives. Il émanera au premier chef de ceux qui sont membres d'un ordre professionnel. Mieux vaut que cela se fasse rapidement. Car les législateurs sont déjà à la tâche.

L'OCDE, en tout cas, pousse fortement à la roue, incitant avec vigueur et sagesse les entreprises à agir, par crainte, tout spécialement, de la réalisation de ce « risque fiscal » tant redouté. Aussi *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, dans leur version de 2011, consacrent-ils un chapitre entier (XI) à la fiscalité<sup>19</sup>. L'OCDE indique en effet, au paragraphe 2, que « [l]es entreprises devraient considérer la gouvernance fiscale et la discipline fiscale comme des éléments importants de leurs mécanismes de contrôle et de leurs systèmes de gestion des risques au sens large. En particulier, les conseils d'administration devraient adopter des stratégies de gestion du risque fiscal qui permettent d'identifier et d'évaluer pleinement les risques financiers, réglementaires et de réputation associés à la fiscalité ». Le commentaire (no 102) portant sur ce principe mentionne la responsabilité qui échoit sur ce plan aux mandataires sociaux (dirigeants et membres des conseils d'administration) :

Les engagements des entreprises en matière de coopération, de transparence et de discipline fiscale devraient se refléter dans des systèmes, structures et politiques de gestion des risques. Pour les entreprises constituées en société, les conseils d'administration sont en mesure de contrôler le risque fiscal par divers moyens. Par exemple, le conseil d'administration devrait, de manière anticipative, élaborer des principes appropriés de politique fiscale, et mettre en place des systèmes de contrôle interne garantissant que les actions des dirigeants sont conformes à l'analyse du risque

fiscal effectuée par le conseil. Le conseil devrait être tenu informé de tout risque fiscal potentiellement grave, et les responsabilités devraient être établies pour l'exercice des fonctions internes de contrôle fiscal et de communication d'informations au conseil. Une stratégie globale de gestion des risques comportant un volet fiscal permettra à l'entreprise non seulement de faire preuve de civisme, mais aussi de gérer efficacement le risque fiscal, lui permettant ainsi de se prémunir contre d'importants risques financiers, réglementaires et de réputation.

On ne saurait mieux dire. Les principes directeurs de l'OCDE s'inscrivent résolument dans une optique de RSE. Le langage employé en est d'ailleurs révélateur, les principes et les commentaires associés utilisant notamment les expressions de « civisme » et de « conduite responsable » des entreprises en regard de leurs pratiques fiscales. En ce sens, les principes soulignent, au paragraphe 1, que « les entreprises devraient se conformer à la lettre comme à l'esprit des lois et règlements fiscaux des pays où elles opèrent. Respecter l'esprit de la loi signifie comprendre et suivre l'intention du législateur ». Comment ne pas y reconnaître l'abus de droit? Suivant le commentaire (no 100) de l'OCDE à propos de ce dernier principe :

[u]ne entreprise respecte l'esprit des lois et règlements fiscaux si elle prend des mesures raisonnables pour déterminer l'intention du législateur et interprète ces règles fiscales conformément à cette intention, à la lumière du texte de loi et de la jurisprudence contemporaine pertinente. Les transactions ne devraient pas être structurées en vue d'obtenir des résultats fiscaux sans rapport avec les conséquences économiques sous-jacentes de la transaction, sauf s'il existe une législation spécifique destinée à produire ce résultat. En pareil cas, l'entreprise devrait avoir de bonnes raisons de penser que la transaction est structurée de telle sorte qu'elle aboutit à un résultat fiscal qui n'est pas contraire à l'intention du législateur.

De tels propos comportent une nette exhortation aux entreprises de ne pas s'adonner à la planification fiscale agressive, que l'OCDE considère comme contraire à un comportement fiscal responsable.

Quoi qu'il en soit, l'appel à agir, s'il n'est pas suivi d'effet, c'est-à-dire par l'adoption spontanée et généralisée d'un comportement responsable sur le plan fiscal de la part des entreprises, se transformera en obligation législative. Aussi voit-on poindre les conséquences potentielles, sur le plan juridique, pour les entreprises, leurs mandataires sociaux et leurs actionnaires, d'un comportement fiscal non responsable : l'intervention du législateur. La RSE changera alors de nature – d'extrajuridique qu'elle était, le demeure encore en grande partie et devrait continuer de l'être –, pour devenir progressivement une contrainte imposée par le droit positif. La métamorphose a d'ailleurs déjà commencé vu l'inertie constatée des entreprises en ce qui concerne la modification de leurs pratiques fiscales internationales.

#### **4. L'imposition d'un comportement fiscal responsable**

L'imposition, par la loi, d'un comportement fiscal responsable est la voie que suggère d'emprunter le rapport déposé par le Sénat de France en juillet 2012. Sa proposition no 6 recommande en effet d'« [i]nclure le civisme fiscal des entreprises dans le champ de leur responsabilité sociale<sup>20</sup> ». La commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale française a adopté une position identique dans le rapport qu'elle a déposé le 10 juillet 2013. Dans sa proposition no 20, elle recommande d'« [é]largir le champ de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises aux conséquences fiscales de leurs activités et de leurs stratégies. » Car, à son avis, le civisme fiscal fait partie de la RSE. Son point de vue se fonde en particulier sur le fait que l'optimisation fiscale à laquelle procèdent les entreprises se traduit souvent par des choix de localisation des actifs, qu'ils soient physiques ou immatériels, qui entraînent des implications très concrètes sur le plan de l'emploi. En outre, la cohésion sociale est notamment assurée par le financement, au moyen de l'impôt, de services et d'équipements publics. En ce sens, l'impôt a pour vocation de financer des dépenses publiques dont tous bénéficient, les entreprises tout autant que les citoyens. Le comportement fiscal d'une entreprise a donc bien des conséquences sociales, et il serait légitime, selon la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire, de l'inclure officiellement dans le champ de la RSE<sup>21</sup>. La question demeure pourtant de savoir quelle forme cette RSE contrainte doit revêtir.

On peut cependant déjà en voir les prémices. Car si les entreprises n'agissent pas volontairement en ce sens, l'extension, par les pouvoirs publics, de la RSE de type normatif à leur comportement fiscal va se traduire par l'instauration d'une publicité obligatoire de leurs agissements fiscaux. Celle-ci s'ajoutera, en France, à l'obligation de divulgation du bilan environnemental et social des sociétés cotées instaurée par la loi relative aux nouvelles régulations économiques<sup>22</sup>, qui a été étendue à certaines sociétés non cotées par la loi dite « Grenelle II<sup>23</sup> ». Les informations fournies doivent faire l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, contrôle qui donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire devant les contenir.

Ces contraintes accrues de divulgation entraîneront une responsabilité plus grande de la part des mandataires sociaux. En conséquence, les entreprises devront instituer en leur sein des procédures transparentes de décision et de prévention des risques fiscaux. Elles seront aussi tenues d'introduire des mécanismes permettant de contrôler le respect de ces procédures, de la même manière que pour assurer celui de l'obligation existant déjà, en France, en matière de transparence financière, depuis la loi no 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 de sécurité financière<sup>24</sup>.

L'exigence d'une transparence rehaussée de la part des entreprises est, par conséquent, déjà une réalité dans les systèmes juridiques de certains États. Appelée inéluctablement à s'amplifier à l'avenir et à entraîner dans sa course davantage d'États, son aboutissement ultime va consister, pour les entreprises exerçant leur activité au sein de plusieurs États ou territoires, à devoir rendre publiques, pour chaque État d'implantation, certaines données clés, dont, en particulier, le nombre d'établissements et de filiales, leurs effectifs, leur chiffre d'affaires, les bénéfices réalisés, les impôts acquittés<sup>25</sup>. En ce sens, les mesures introduites à l'endroit des établissements de crédit, compagnies financières et compagnies financières holding mixtes et entreprises d'investissement français, par la loi no 2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de divulgation des activités bancaires, qui les contraignent à divulguer toute une série d'informations relatives à leur activité dans les États ou territoires à fiscalité privilégiée<sup>26</sup>, ne représentent qu'un avant-goût de l'environnement législatif futur auquel les entreprises doivent s'attendre.

Plus récemment, à la fin de 2016, le Parlement français a adopté la loi dite « Sapin II », du nom du ministre qui l'a parrainée<sup>27</sup>. Transposant la directive européenne 2016/881 du Conseil du 25 mai 2016 dont il sera question plus bas, elle introduit une obligation de transparence à l'endroit des multinationales réalisant un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 750 millions d'euros, et tout spécialement la publication d'informations détaillées sur les impôts dont elles s'acquittent dans les États ou territoires où elles exercent leur activité. Doivent ainsi être déclarés, dans un rapport annuel accessible gratuitement au public sur Internet, pour chacun des États membres de l'UE dans lesquels les sociétés concernées exercent leur activité, le nombre de salariés, le montant du chiffre d'affaires net, le montant du résultat avant impôt sur les bénéfices, le montant de l'impôt sur les bénéfices dû, le montant de l'impôt acquitté accompagné d'une explication sur les discordances éventuelles avec le montant dû, et le montant des bénéfices non distribués. D'autres obligations déclaratives sont prévues en ce qui a trait aux États situés en dehors de l'UE dans lesquels les sociétés en question exercent leur activité. Le Conseil constitutionnel a cependant déclaré la disposition législative qui institue cette obligation, soit le paragraphe I de l'article 137 de la loi, contraire à la Constitution. Par la même occasion, et pour les mêmes motifs, la Haute juridiction a déclaré inconstitutionnels les paragraphes III à V de l'article 7 de la loi du 26 juillet 2013 qui vient d'être évoquée, et qui avaient institué un dispositif semblable<sup>28</sup>.

Par ailleurs, la Commission européenne, dans le cadre de son « paquet de mesures sur la transparence fiscale » présenté le 18 mars 2015, avait elle aussi envisagé, entre autres, la possibilité de proposer des mesures de divulgation, État par État, des activités exercées, des bénéfices réalisés et des impôts payés, de la part de chacune des implantations des entreprises ayant des activités dans plusieurs États de l'UE. Les intentions en ce sens de la Commission européenne ont ensuite été précisées le 17 juin suivant, date du dévoilement de son « plan d'action pour une fiscalité des entreprises plus juste et plus efficace au sein de l'Union »<sup>29</sup>.

Ainsi, la Commission européenne a-t-elle mis en chantier un certain nombre de réformes dans le but d'accroître la transparence fiscale des entreprises. Elle s'est d'abord appliquée aux aspects techniques d'un texte ayant pour but de réglementer les décisions fiscales anticipées abusives, dont l'affaire *LuxLeaks*, révélée à la fin de 2014, a pu

montrer la prodigalité du Luxembourg à cet égard. L'obligation à laquelle les Vingt-Huit doivent désormais se conformer a été proposée par la Commission européenne à la fin 2014. Elle fut adoptée le 8 décembre 2015<sup>30</sup> avec une célérité inhabituelle par l'ensemble des États membres, les plus réticents jusqu'alors à toute avancée en matière de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales (Luxembourg, Pays-Bas, Belgique, Irlande) ayant dû céder sous la pression des opinions publiques. La directive 2011/16/UE du 15 février 2011 en matière de coopération administrative dans le domaine fiscal fut ainsi modifiée par l'introduction d'une obligation d'échange automatique et obligatoire entre les États membres de leurs décisions fiscales anticipées (rescrits fiscaux ou *rulings*) concernant les entreprises. La modification introduite a pour but de remédier à l'ignorance dans laquelle les États membres de l'UE étaient auparavant laissés s'agissant des décisions anticipées rendues par leurs voisins à propos, notamment, des prix de transfert, domaine de prédilection de ces décisions, mais qui peuvent aussi concerner, plus largement, la fiscalité d'ensemble de ces entreprises.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les administrations des vingt-huit États membres de l'UE doivent se communiquer, sur une base automatique et obligatoire, tous les accords fiscaux préalables qu'elles concluent avec les entreprises sur un plan transfrontalier. Le but de cette transparence est d'éviter qu'un État membre n'octroie des conditions fiscales trop avantageuses à une multinationale et ne prive ainsi les autres États membres de substantiels revenus liés à l'activité réelle de cette société sur leur territoire. Le fait d'être mutuellement tenus au courant de tous les accords fiscaux préalables devrait permettre d'en finir avec cette forme de concurrence fiscale dommageable dans l'UE.

Le 28 janvier 2016, la Commission européenne a également proposé d'étendre les échanges d'informations aux déclarations pays par pays. Le 25 mai 2016, le Conseil des ministres de l'Économie et des Finances (ECOFIN) a, en ce sens, officiellement adopté une directive modifiant la directive 2011/16/UE en ce qui concerne l'échange automatique et obligatoire d'informations dans le domaine fiscal<sup>31</sup>. La directive impose en effet des exigences de transparence aux groupes d'entreprises multinationales de l'UE, ainsi qu'à l'égard de ceux hors de l'UE dont une ou plusieurs entités y ont leur siège.

Dans leur déclaration pays par pays, les groupes d'entreprises multinationales doivent ainsi fournir, chaque année et pour chaque juridiction fiscale dans laquelle ils exercent une activité, le montant de leur chiffre d'affaires, leur bénéfice avant impôts, les impôts sur les bénéfices qu'ils ont acquittés et ceux qui sont dus. Ils sont également tenus d'indiquer leur nombre d'employés, leur capital social, leurs bénéfices non distribués et leurs actifs corporels dans chaque juridiction fiscale. Ils sont enfin dans l'obligation d'identifier chacune des entités du groupe qui exerce une activité dans une juridiction fiscale donnée et, pour chacune d'elles, indiquer la nature de cette activité. Seuls les groupes d'entreprises multinationales dont le chiffre d'affaires consolidé annuel est égal ou supérieur à 750 millions d'euros seront obligés de remplir la déclaration pays par pays. Les déclarations seront échangées automatiquement entre les États de l'UE. L'échange sera fondé sur les règles existantes de la directive 2011/16/UE relatives aux modalités pratiques de l'échange d'informations, y compris l'utilisation de formulaires types.

Ces informations permettront aux autorités fiscales de réagir aux pratiques fiscales dommageables grâce à des modifications de la législation, ou encore par des évaluations des risques et des contrôles fiscaux adéquats. Une transparence accrue devrait également inciter les groupes d'entreprises multinationales à abandonner certaines pratiques fiscales hasardeuses et à payer leur juste part d'impôt dans les États où ils réalisent leurs bénéfices.

Ailleurs qu'au sein de l'UE, plusieurs États et territoires, dont le Canada, ont signé l'Accord multilatéral entre autorités compétentes concernant l'échange de déclarations pays par pays. Cet accord est le fruit des travaux du plan d'action BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting* – érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices) entrepris au lendemain de la crise de 2008-2009 par l'OCDE en collaboration avec le G20.

De la même manière que ce qui est prescrit dans l'UE, la déclaration pays par pays exigera, de la part de toutes les entreprises multinationales dont le revenu annuel consolidé dépasse 750 millions d'euros (environ 1,1 milliard de dollars canadiens), qu'elles produisent annuellement une déclaration pays par pays indiquant le chiffre d'affaires consolidé, les bénéfices, l'impôt payé ou dû, le nombre d'employés, le capital déclaré, les bénéfices non distribués, les actifs corporels et ce, pour chaque juridiction où elles exercent

une activité. Ces renseignements seront ensuite partagés automatiquement avec les administrations fiscales des autres signataires de l'Accord, qui pourront ainsi dresser un tableau plus complet et unifié des indicateurs clés de l'activité des entreprises multinationales ayant une activité sur leur territoire. L'obligation de transparence accrue de la part des entreprises multinationales permettra, ultimement, aux administrations fiscales de s'assurer qu'elles paient leur juste part d'impôt dans les États où leurs profits sont générés. Les premiers échanges ont commencé en 2017.

Mais les obligations de transparence ne viendront pas seulement des législateurs ou d'autorités supranationales, comme l'UE. C'est ainsi que les normes de publication d'informations financières doivent conduire les entreprises à se soucier davantage du risque lié à leur comportement fiscal international. Car l'intensification de l'obligation de transparence à propos des comportements fiscaux de l'entreprise connaît déjà une traduction sur le plan des normes comptables. Il s'agit de la norme FASB (*Financial Accounting Standards Board*) FIN 48 pour les États-Unis et le Canada, et de la norme IFRS (*International Financial Reporting Standards*) IAS 12 pour l'UE. En vertu de celle-ci, l'entreprise doit comptabiliser ses « positions fiscales incertaines », soit les risques fiscaux auxquels elle est exposée, dont ceux pouvant découler d'une remise en question, par les administrations fiscales, de certaines de ses pratiques fiscales internationales qu'elles considéreraient comme étant abusives. Cela entraîne pour elle l'obligation d'abord d'informer les administrations fiscales de tous les faits pertinents entourant ces opérations, puis d'établir des provisions correspondantes s'il est plus que probable qu'elles n'accepteront pas les positions en question.

Il résulte de ces nouvelles exigences de transparence imposées aux entreprises, dont l'emprise est vouée à se resserrer, que les stratégies fiscales agressives font aujourd'hui peser un risque multiforme avéré sur les entreprises qui y ont recours.

D'abord, les possibilités qu'elles soient décelées par les administrations fiscales sont aujourd'hui plus grandes, compte tenu de l'accroissement, d'une part, de l'effectif des administrations fiscales, comme le Canada y a procédé récemment et, d'autre part, des échanges de renseignements entre administrations, en voie de devenir bientôt automatique sur le plan mondial. Puis, en cas de découverte, un redressement aux conséquences fiscales dissuasives est susceptible

d'être opéré par les administrations des États qui en subissent un préjudice. Ils y procéderont à l'aide des moyens législatifs fortifiés, quoique bien imparfaits, dont ils se sont dotés ces dernières années, et dont les lacunes seront corrigées par les États de l'OCDE et du G20 au fur et à mesure de l'avancement des travaux de la première, en collaboration avec la seconde, portant sur le plan d'action BEPS.

De toute façon, même si les pratiques de planification fiscale abusive ne sont pas détectées par les administrations fiscales, elles risquent néanmoins de l'être par les ONG. Celles-ci ne vont pas manquer, à l'avenir, de cibler les entreprises qui se livrent à de telles pratiques, de la même manière qu'elles le font pour celles qui sont adeptes de la corruption internationale. L'Internet et les réseaux sociaux électroniques aidant, le risque de réputation ou d'image s'accroît et devient, de ce fait, en passe de se réaliser. Peuvent ainsi s'ensuivre des campagnes de boycottage des produits ou services des entreprises au comportement fiscal contraire à celui d'un bon citoyen, avec des répercussions sur leurs résultats financiers, prélude à la baisse du cours des titres de celles qui sont cotées à une bourse de valeurs.

L'utilisation qui, autrefois, était faite des ETNC, et plus généralement des paradis fiscaux, ne sera ainsi plus la même à la suite des réformes qui ont pris naissance dans le sillage de la crise financière et économique de 2008-2009. Les États du G20, spécialement les plus développés d'entre eux, de même que l'OCDE, ont en effet affiché clairement leur volonté de mettre fin aux pratiques fiscales abusives autant des individus que des entreprises, qui les utilisent soit pour dissimuler des revenus, s'agissant surtout des premiers, soit afin d'y transférer des bénéfices, à propos spécialement des secondes. La « traque » de ces États et territoires avait déjà commencé à la fin des années 1990, principalement au sein de l'OCDE et de l'UE; mais le mouvement s'est, depuis, accéléré. Même s'il est difficile de prévoir jusqu'où ira le chambardement amorcé, il demeure que rien ne sera plus comme avant : la « moralisation » fiscale qui est en cours est susceptible de revêtir des proportions qui n'auraient pas été envisageables il y a seulement quelques années. Il aura fallu, pour cela, que survienne une crise majeure à la fin de la première décennie du nouveau millénaire, qui a laissé des États surendettés. Preuve, encore une fois, que le monde et les différents systèmes juridiques qui le composent et le structurent

progressent normalement à petits pas, mais en accéléré dans la foulée de grands bouleversements. L'arrivée de Donald Trump à la présidence des États-Unis d'Amérique provoque cependant une immense incertitude quant à la poursuite du mouvement amorcé.

Les contraintes pesant sur les entreprises se livrant à l'optimisation fiscale abusive sont par conséquent devenues trop lourdes et clairement préjudiciables à leurs intérêts et à ceux de leurs actionnaires<sup>32</sup>. Non seulement leur comportement fiscal irresponsable n'est clairement plus de mise, mais encore, l'adoption de pratiques fiscales internationales vertueuses de leur part est devenue une nécessité. Certaines l'ont déjà compris.

Sentant le resserrement inéluctable des contraintes pesant sur elles, en particulier sur le plan de la transparence de leurs opérations internationales, les grandes entreprises œuvrant dans le domaine des TIC sont aujourd'hui disposées à adopter une attitude plus responsable sur le plan fiscal. Des tractations en ce sens auraient été, semble-t-il, engagées avec le gouvernement américain en 2013, dont le résultat n'a cependant pas filtré. Mais ces entreprises voulaient monnayer leur acte de contrition fiscal en échange d'une diminution du taux d'imposition appliqué à l'égard des bénéfices générés en dehors des États-Unis<sup>33</sup>. Leurs chances seront-elles meilleures avec le nouveau président Trump, car une telle mesure figurait dans le programme électoral qui fondé son élection. C'est ainsi qu'il désire inciter les multinationales américaines à rapatrier les 2 500 milliards de dollars qu'elles conservent à l'étranger dans le but d'échapper à l'impôt américain. Il était disposé, pour cela, à leur accorder un cadeau fiscal en n'imposant ces sommes qu'à hauteur de 10 % plutôt qu'au taux courant de 35 %. La grande réforme fiscale qu'il a présentée le 27 septembre 2017 fait toutefois silence sur cette question, quoique, par sa proposition de ramener à 20 % le taux de l'impôt sur les sociétés, il pense sans doute atteindre le même objectif de rapatriement des sommes mises à l'abri sous des cieus fiscaux plus cléments.

Les nombreux appels à la discipline fiscale, qu'ils proviennent des législateurs ou des voix qui commandent l'application résolue de la RSE en raison des nombreux risques associés au fait de ne pas s'y conformer, ont été entendus, mais de façon curative seulement, par Starbucks. Devant les menaces de boycottage de

ses produits et implantations en Europe agitées par certaines ONG, en particulier au Royaume-Uni, la société américaine a en effet annoncé, le 6 décembre 2012, qu'elle allait renoncer à ses pratiques d'optimisation fiscale et payer environ 20 millions de livres supplémentaires d'impôts en 2013 et 2014 (10 en 2013 et 10 en 2014)<sup>34</sup>. Starbucks s'est par conséquent résolue à acquitter, que ses résultats fussent bénéficiaires ou non, un montant d'impôt supérieur à celui prévu par la loi. Pour ce faire, elle a renoncé, pour les deux années en question, d'abord à bénéficier des exemptions liées, notamment, au paiement de redevances pour l'utilisation de sa marque, puis à transférer des revenus vers des filiales implantées dans des États ou territoires à fiscalité privilégiée, pratiques qu'elle utilisait jusqu'alors pour diminuer sa charge fiscale totale en Europe.

Il en va de même de l'annonce faite par Amazon de payer ses impôts en Europe dans les États où elle réalise ses bénéfices. En 2013, l'agence Reuters avait en effet révélé qu'Amazon, en 2012, en faisant transiter ses ventes par sa filiale luxembourgeoise, n'avait payé en Allemagne que trois millions d'euros d'impôt sur les sociétés, alors que son chiffre d'affaires dans cet État avoisinait les neuf milliards d'euros. Le géant américain de la distribution de produits en ligne a ainsi annoncé, fin mai 2015, qu'il avait commencé à acquitter en Allemagne, et non plus au Luxembourg, ses impôts sur les bénéfices qu'il réalise sur le sol allemand, modification ayant pris effet le 1er mai précédent<sup>35</sup>. Il faut dire que l'Allemagne est, hors des États-Unis d'Amérique, le plus important marché d'Amazon, car elle y réalise 12 % de ses ventes mondiales et un tiers de ses ventes non réalisées en sol américain.

Assiste-t-on à l'amorce d'un retournement de situation qui entraînera, dans le mouvement, les autres entreprises se trouvant dans la même situation? S'agit-il d'une reconnaissance du risque de réputation ou d'image que peut entraîner la révélation de pratiques fiscales internationales abusives? L'hostilité désormais affichée par les citoyens à l'égard des stratégies fiscales de ces grands groupes, jusqu'ici sporadique mais que l'on sent grandir et dont les ONG ainsi que, désormais, les dirigeants politiques, se font l'écho, serait ressentie comme une menace par les entreprises concernées. C'est en particulier le cas de celles dont la valeur repose pour partie sur leur image, qui représente pour elles un actif stratégique de la plus haute importance, gage de leur survie. Ce repentir, bienvenu pour la santé financière des Trésors publics, est-il finalement

une bonne chose si on l'envisage dans une perspective plus large, « citoyenne » ?

La commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale française a, à cet égard, émis un commentaire judicieux à propos du comportement d'entreprises telles que Starbucks et Amazon, qui, pour protéger leur réputation et, du coup, leur image de marque, décident spontanément d'adopter un comportement vertueux sur le plan fiscal. Elle s'est demandé, à bon droit, s'il s'agit là d'une bonne nouvelle pour la notion même d'impôt. Celui-ci, en effet, consiste en une contribution obligatoirement due par ceux qui en sont redevables. En démocratie, le consentement à l'impôt se manifeste par le vote des représentants des citoyens à l'Assemblée législative, tel que le requiert, en France, l'article 14 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Il est à cet égard curieux, selon la commission, que des entreprises décident d'acquitter de manière discrétionnaire un supplément d'impôt dont elles fixent arbitrairement le montant, alors qu'elles n'en seraient pas juridiquement redevables. Il s'agit, à son avis, d'une forme nouvelle et déviante de consentement à l'impôt, à la manière d'une aumône que les entreprises accepteraient de verser. L'acceptation d'un tel comportement représenterait, de la part des États, un aveu de faiblesse, la consécration de l'idée que les plus fortunés peuvent décider à leur guise s'ils entendent contribuer aux charges fiscales, et, qui plus est, à quelle hauteur<sup>36</sup>.

Quoi qu'il en soit, la discipline fiscale, traduction d'un devoir social de même que moral de la part des entreprises, doit dès aujourd'hui figurer impérativement au cœur de leurs pratiques de RSE. L'autoréglementation n'est cependant qu'un prélude à une intervention inéluctable et prochaine, qui a même déjà commencé dans certains États, des législateurs nationaux (et des organes de l'UE) en vue d'instaurer un « civisme fiscal », devenant dès lors contraint.

Toutes ces initiatives, qu'elles proviennent des législateurs, des organisations internationales supranationales telle l'UE ou des entreprises elles-mêmes, ne feront sans doute pas disparaître, quel que soit l'horizon que l'on puisse contempler, les États ou territoires à fiscalité privilégiée. Un grand pas aura pourtant été franchi. Il aura suffi d'une volonté politique commune de la part des chefs d'État et de gouvernement des États développés, et, plus largement, de ceux du

G20. Celle-ci, avec l'aide de l'OCDE, a permis l'adoption de dispositions obligatoires résolument appliquées, traduction des déclarations d'intention habituellement formulées, lors de la clôture des sommets du G20 tenus depuis 2008, à propos de la fin prochaine des paradis fiscaux. En ce sens, la question qui se pose aujourd'hui n'est plus de savoir si cette volonté adviendra, car elle existe déjà; il s'agit plutôt d'en mesurer la portée.

La coopération fiscale renforcée en matière d'échange de renseignements résultant des scandales fiscaux qui ont émaillé la dernière décennie a déjà grandement rehaussé les moyens d'identification des contribuables, personnes physiques, qui se livrent à des pratiques de fraude et d'évasion fiscales internationales. Le défi actuel dans cette avancée consiste à fortifier davantage l'échange de renseignements, mais cette fois à propos des pratiques fiscales des entreprises. L'instauration de celui-ci, désormais revêtu d'un caractère automatique, n'est plus qu'une question de mois entre la plupart des États ou territoires de la planète.

Les entreprises sont prévenues. À elles d'ajuster en conséquence leur comportement fiscal international pour que, dorénavant, il soit socialement responsable. Il en va de même à propos des pratiques constitutives de corruption internationale auxquelles elles pourraient être tentées de recourir. L'introduction ou le raffermissement de normes prescrivant la transparence des activités et pratiques fiscales internationales des entreprises ont déjà été réalisées, ou alors sont en voie de l'être, ce point étant inscrit au programme de travail des législateurs. Ces nouvelles obligations de divulgation bénéficieront non seulement aux autorités fiscales mais également aux actionnaires, pour les entreprises cotées à tout le moins, ainsi qu'aux ONG. Les informations sur leurs pratiques fiscales internationales étant ainsi rendues publiques, l'on voit tout l'intérêt pour les entreprises de devenir socialement responsables sur ce plan. Elles pourraient, à cet égard, chercher à obtenir un label de la part d'une ONG s'intéressant à la question, comme cela se fait déjà en matière de corruption internationale, afin de certifier, à tout le moins, qu'elles ne disposent pas d'établissements ou de filiales dans des ETNC.

Car les risques découlant d'un comportement fiscal international non responsable de la part des entreprises, évoqués précédemment, sont nombreux. Ils

sont d'ailleurs destinés à épouser des formes nouvelles, comme l'exclusion de l'attribution de contrats ou d'aides par certaines autorités publiques, comme il en va déjà en matière de corruption. C'est ce qu'ont préconisé, parmi d'autres mesures portant en particulier sur la transparence des opérations des entreprises multinationales, les députés siégeant au Parlement européen, dans une résolution adoptée lors d'une session plénière tenue le 8 juillet 2015. La résolution va en effet dans le sens qu'aussi bien les institutions financières de l'UE, comme la Banque européenne d'investissement, que celles qui, au sein des États membres, financent le développement, devraient exercer une surveillance sur les entreprises qui reçoivent leur aide afin de veiller à ce qu'elles n'aient pas recours à l'optimisation fiscale internationale abusive. La connexité entre les deux types de comportement répréhensible des entreprises sur lesquels le présent article s'est concentré devient ici on ne peut plus évidente. Les mandataires sociaux des entreprises ayant une activité internationale significative ont donc tout intérêt à considérer la discipline fiscale, en particulier dans son volet international, comme partie intégrante d'une bonne gouvernance d'entreprise.

## Conclusion

Les pratiques de corruption et de fiscalité abusive forment les deux types de comportement déviant des entreprises sur le plan international qui marquent le plus les esprits en raison de leur évocation régulière dans les médias. Ce ne sont toutefois pas les seules. Le transfert international de leur siège social pourrait aussi, en fonction des motifs qui y président, figurer au nombre. Mais, plus largement, toutes ces pratiques, en dépit de leur légalité apparente et même réelle dans plusieurs cas, et justement à cause d'elle parce qu'elles se situent à sa marge, posent des interrogations à propos de leur légitimité. Les questions de légitimité conduisent, par ricochet, à des interrogations qui se situent sur un plan proprement éthique. Car il ne suffit pas de respecter les législations nationales. S'en tenir à cette seule considération reviendrait à masquer les véritables enjeux. Certes, ceux-ci comportent des aspects juridiques indéniables; mais, comme les comportements répréhensibles identifiés déploient leurs répercussions sur les plans économique et social, la perspective doit s'élargir afin d'embrasser une optique extrajuridique. C'est pourquoi la question de la RSE, qu'elle soit spontanée ou contrainte, a été évoquée dans le cadre du présent article.

Les entreprises sont les piliers de l'économie de marché. Sans elles, il n'y a pas de système économique qui vaille. Elles sont tenues, bien évidemment, de ne pas enfreindre les législations étatiques. Mais leur responsabilité va bien au-delà, quoi qu'on en dise. Bien que leur création et leur développement doivent être favorisés, il n'en demeure pas moins que leur statut privilégié sur les plans juridique (en particulier la personnalité morale dont elles sont habituellement revêtues) et fiscal (sur ce plan, en particulier un taux d'imposition moindre que celui s'appliquant aux individus) leur confère des responsabilités non seulement à l'égard de leurs actionnaires, mais aussi à l'endroit de toutes les autres parties prenantes, directes et indirectes.

Bien sûr, certaines législations peuvent les autoriser à octroyer des paiements de facilitation aux agents publics étrangers. De même peuvent-elles, lorsqu'il n'y a pas de disposition législative ou conventionnelle contraire, faire jouer les lacunes et asymétries provenant de l'interaction des législations fiscales, afin de ne payer qu'un minimum d'impôt, voire aucun impôt, dans les États où elles réalisent leurs bénéfices. Il s'agit pourtant de comportements qui n'apparaissent plus acceptables dans la plupart des cas, car ils sont entachés d'abus ou effleurent celui-ci. Ils entraînent en outre un report de la charge fiscale éludée sur les épaules des contribuables, personnes physiques, qui, eux, ne peuvent y échapper.

Le droit de la plupart des États développés consacre cette notion d'abus de droit. Elle est toutefois difficile à appliquer. Les entreprises, surtout celles qui disposent des moyens humains et financiers les plus importants, peuvent ordinairement, ne serait-ce qu'au bout d'un long processus, obtenir gain de cause contre les États qui s'attaquent à elles sur ce fondement. Encore ne s'agirait-il là que d'une victoire à la Pyrrhus. Car peut-on parler d'un vrai succès si celui qui le remporte l'obtient aux dépens de ceux (la société au sens large) qui lui accordent d'immenses privilèges dont eux-mêmes ne bénéficient pas?

De leur côté, l'OCDE et les États du G20, autant individuellement que collectivement, depuis la crise de 2008-2009, tentent, par les moyens dont ils disposent, de couper court aux manœuvres des entreprises qui sont considérées comme n'étant plus acceptables ou tolérables aujourd'hui, la corruption et les pratiques fiscales abusives dans les opérations internationales se situant au premier rang. Ils pénalisent, d'une part, les



entreprises qui se livrent à ce genre d'activités; ils appliquent, d'autre part, une dense pression sur les États ou territoires où, généralement, ces pratiques répréhensibles se déroulent, afin qu'ils modifient leur législation et ensuite procèdent à leur application (en ce qui concerne la corruption), ou bien qu'ils échangent des renseignements fiscaux et financiers (en ce qui touche les pratiques fiscales abusives).

Certains États ou territoires autrefois récalcitrants commencent à le comprendre, sentant probablement que l'étau qui se resserre sur eux depuis 2009 ne relâchera pas sa pression, bien au contraire. Ainsi, le 14 octobre 2014, monsieur Michael Noonan, le ministre irlandais des Finances, annonçait, pour 2020, la fin du double Irish. Il s'agit d'une technique jusque-là permise d'optimisation fiscale très controversée, utilisée par les grandes multinationales américaines, dont Google, qui l'emploie dans le but de délocaliser ses bénéfices aux Bermudes, paradis fiscal classique, en les faisant transiter par une société hybride de droit irlandais<sup>37</sup>.

Le combat est pourtant loin d'être gagné. Il faut d'abord que tous les États et territoires coopèrent, car s'il s'en trouvait un seul ne jouant pas suivant les règles, sur le plan des pratiques fiscales à tout le moins, l'action résolue enclenchée depuis la fin de 2008 sur les deux fronts de la pénalisation et de l'encerclement, en serait détruite<sup>38</sup>. Il y aura toujours, par ailleurs, des entreprises à même de déceler les échappatoires, qu'elles se situent dans les législations nationales ou au sein des conventions fiscales, leur permettant de poursuivre leurs pratiques internationales de corruption et de fiscalité abusive, et ce en dépit des résultats des travaux engagés par l'OCDE dans le cadre du plan d'action BEPS, qui visent justement à mettre fin aux secondes.

Les entreprises, en particulier celles ayant une activité internationale importante, doivent pourtant prendre

conscience de ce constat implacable : elles sont de plus en plus cernées par le droit ou par des moyens parajuridiques. Les deux types de comportement sur lesquels le présent article a mis l'accent et qui ont lieu dans le cadre de leurs opérations internationales, ne sont plus considérés comme acceptables par les États du G20, de même que par l'OCDE. Les contraintes vont inéluctablement se refermer sur celles qui se livrent encore à ce genre de pratique.

Il ne sert donc à rien pour elles de tergiverser : les entreprises n'ont d'autre choix que d'orienter leurs efforts dans le sens de la RSE, qui, de toute façon, leur sera imposée progressivement par les législateurs (et les organes de l'UE). L'adoption, qu'elle soit spontanée ou contrainte, d'un comportement vertueux, est ainsi vouée à devenir une condition obligée de leur viabilité à long terme. D'où la nécessité de faire figurer les deux comportements répréhensibles que sont la corruption internationale et les pratiques fiscales internationales abusives au sein de leur code de conduite, qui les interdira en toutes circonstances, et, afin d'assurer le respect de l'interdiction, prévoira des mécanismes de contrôle et de conformité (monitoring). Il n'y a pas d'autre issue possible; sinon, les conséquences pénales et fiscales, de même que celles à caractère commercial et financier, provenant de la réalisation du risque de réputation, sont trop lourdes pour qu'une entreprise ose s'y exposer. Il est préférable pour elles de le réaliser et de se mettre pleinement à la manœuvre de la RSE, non par un comportement de façade mais par une réelle adhésion, se traduisant par un code de conduite pleinement effectif, contrôlé et vérifié. Il revient à cet égard aux dirigeants et autres mandataires sociaux de donner l'exemple d'une gouvernance d'entreprise qui aille hardiment dans cette direction. Le temps de la RSE est désormais arrivé. Il revient aux entreprises d'agir en ce sens au plus vite, stimulées en cela par des dirigeants responsables et visionnaires.

## NOTES

- 1 Certains éléments de cet article sont inspirés de la première des deux parties de l'ouvrage rédigé par l'auteur et publié en 2015 aux Éditions Berger-Levrault, dans la collection « Au fil du débat », et portant le titre *Corruption et fiscalité – L'entreprise face à ses pratiques internationales*.
- 2 OCDE (2014). *Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale – Une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers*. Paris, France : OCDE. Repéré à <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2814012e.pdf?expires=1507393424&id=id&accname=guest&checksum=1CE5EEE789083E00BB9142EF9987242D>

- 
- 3 Selon les calculs des auteurs, une augmentation du taux d'imposition de 1 % conduit à une diminution du même pourcentage du taux de croissance de l'entreprise. Fisman, R, Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence. *Journal of Development Economics*, 83, 63-75.
  - 4 Sentence Chambre de commerce internationale [CCI ou *International Chamber of Commerce* (ICC)], aff. 1110/1963.
  - 5 Une clause compromissoire est une disposition incluse dans un contrat ou un traité en vertu de laquelle les parties s'entendent pour faire trancher par un tribunal arbitral tout litige futur portant sur l'interprétation ou l'application du contrat ou du traité.
  - 6 Sentence CCI, aff. 3916/1982, JDI, 1984, p. 930.
  - 7 Sentence CCI, aff. 3913/1981.
  - 8 CA Paris, 1<sup>re</sup> chambre civile, *European Gas Turbines SA c/ Westman International Ltd.*, 10 septembre 1993, *Revue critique de droit international privé*, 1994, 83, 349-367, note V. Heuzé; *Revue de l'arbitrage*, 1994, 359-379, note D. Bureau.
  - 9 Propos annexe, qui ne vient pas appuyer la motivation qui sert d'assise au dispositif (conclusion) d'une décision de justice ou d'une sentence arbitrale.
  - 10 Peuvent aussi être mentionnées les sentences arbitrales suivantes, prononcées plus récemment : *Inceysa Vallisolemtana S.L. v. Republic of El Salvador*, Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI), no ARB/03/26, 2 août 2006; *World Duty Free Company Limited v. Republic of Kenya*, CIRDI, no ARB/00/7, 4 octobre 2006.
  - 11 Cette expression est aussi utilisée pour justifier les paiements de facilitation.
  - 12 Lois du Canada (2013), chapitre 26.
  - 13 C'est-à-dire non étatiques, mais dotés d'autonomie sur le plan fiscal. Il en va ainsi, par exemple, des îles de Jersey et Guernesey, ou encore des Bermudes.
  - 14 Gendron, C. (2013). Les pratiques fiscales : une occasion de questionner le périmètre de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Environnement et développement durable*, 2 (février), 19-26.
  - 15 Propos de J. Stead, porte-parole de l'ONG Christian Aid, rapportés dans l'article de M. Roche, « Londres s'attaque à l'optimisation et à l'évasion fiscales », *Le Monde*, 4 déc. 2012.
  - 16 Les divers arguments invoqués de part et d'autre sont relevés par Gouthière, Br., *Les impôts dans les affaires internationales*, 14<sup>e</sup> éd., Paris, Francis Lefebvre, 2014, no 70555.
  - 17 Voir Gutmann, D., « Les instruments non fiscaux de lutte contre l'évasion fiscale – Réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises », *Revue française de finances publiques*, no 110, avril 2010, p. 57-69; *Droit fiscal des affaires*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Montchrestien, coll. « Domat droit privé », 2012, nos 1033-1037.
  - 18 *International Organization for Standardization*.
  - 19 Quoique ce chapitre ne contienne que deux paragraphes, ceux-ci sont évocateurs, surtout en raison des commentaires qui les accompagnent, et qui figurent aux nos 100 à 106.
  - 20 Sénat de France (2012). *Rapport no 673 fait au nom de la commission d'enquête sur l'évasion des capitaux et des actifs hors de France et ses incidences fiscales*. Repéré à <https://www.senat.fr/rap/r11-673-1/r11-673-11.pdf>
  - 21 Assemblée nationale de France (2013). L'optimisation fiscale des entreprises dans un contexte international, rapport d'information (no 1243) déposé par la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire, en conclusion des travaux d'une mission d'information, Repéré à <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i1243.pdf>
  - 22 Loi no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
  - 23 Loi no 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement. Les dispositions en question sont aujourd'hui incluses dans le Code de commerce, à l'article L. 225-102-1. Seules sont concernées certaines entreprises, en fonction de seuils définis par le décret no 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.
  - 24 Gutmann, D., *op. cit.*, note 16, no 1037.
  - 25 Assemblée nationale de France, *op. cit.*, note 20, p. 122-123.
  - 26 Article 7 de la loi.
  - 27 Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.
  - 28 Décision no 2016-741 DC du 8 décembre 2016, nos 100 à 104 de la décision.

- 29 COM/2015/302/final.
- 30 Directive (UE) 2015/2376 du Conseil du 8 décembre 2015 modifiant la directive 2011/16/UE en ce qui concerne l'échange automatique et obligatoire d'informations dans le domaine fiscal.
- 31 Directive (UE) 2016/881 du Conseil du 25 mai 2016 modifiant la directive 2011/16/UE en ce qui concerne l'échange automatique et obligatoire d'informations dans le domaine fiscal.
- 32 OCDE (2013). *Lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices*. Paris, France : OCDE, 2013, p. 35 (format PDF).
- 33 Cypel, S. (2013, 21 mai). Apple mis en cause pour ses détournements d'impôts. *Le Monde*.
- 34 S.n.a. (2012, 6 décembre). Starbucks cède et accepte de payer plus d'impôts au Royaume-Uni. *lemonde.fr*.
- 35 Eveno, A. (2015, 25 mai). Amazon commence à payer ses impôts là où il fait des bénéfices. *Le Monde*.
- 36 Assemblée nationale de France, *op. cit.*, note 20, p. 124-128.
- 37 Albert, É. (2014, 17 octobre). Les grandes multinationales sercines après la fin du « double irish. *Le Monde Économie*.
- 38 Avi-Yonah, R.S. (2015). *Advanced introduction to international tax law*. Cheltenham, UK) / Northampton, MA: Edward Elgar, coll. « Elgar Advanced Introductions ».



Centre de recherche sur le  
développement territorial

## Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

### AXE 1

**Aménagement et gestion durables  
du territoire et des ressources**

### AXE 2

**Dynamiques économiques,  
production et proximité**

### AXE 3

**Politiques publiques et  
gouvernance territoriale**

**www.crdt.ca**



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



**Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)**

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1, CANADA

# La violence au travail subie par les gestionnaires en sécurité incendie au Québec

Laetitia Larouche<sup>a</sup>, Jacinthe Douesnard<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** De nombreuses manifestations de violence au travail, tel que le harcèlement, sont aujourd'hui sanctionnées dans plusieurs pays. Considérer cette problématique comme résolue serait toutefois une erreur puisqu'elle affecte encore plusieurs travailleurs, dont certains gestionnaires en sécurité incendie. Devant l'absence de littérature scientifique québécoise portant précisément sur la violence dans ce milieu de travail, il devient nécessaire de décrire les conduites hostiles qui y sont présentes afin de mieux comprendre le phénomène. Cet article expose les résultats d'une étude effectuée selon un devis corrélationnel transversal, dressant un portrait quantitatif de la violence au travail subie par 158 gestionnaires des services incendie du Québec. Les prévalences de violence au travail, les types de comportements hostiles les plus fréquents dans le milieu et certaines caractéristiques des agresseurs seront présentés pour finalement proposer une réflexion sur la violence présente dans les services incendie.

**ABSTRACT.** Most manifestations of workplace violence, such as harassment, are now sanctioned in many countries. Considering this issue as resolved would however be a mistake since it still affects several workers, some of whom are managers working in the domain of firefighting. In the absence of scientific literature on workplace violence in this domain in Quebec, it becomes necessary to describe the occurring hostile behaviors to better understand this phenomenon. This article presents the results of a descriptive correlational study providing a quantitative portrait of the workplace violence experienced by 158 managers from the Quebec firefighting domain. The prevalence of workplace violence, the types of hostile behavior most frequently occurring in this domain as well as certain perpetrator's characteristics will be presented to finally suggest a reflection about violence in the fire safety environment.

## 1. Problématique

Au Québec, l'importance de la lutte contre les incendies est incontestable. En 2012, 18 560 incendies se sont déclarés, blessant pas moins de 217 individus et causant pour 467,9 millions de dollars en dommages. On comptait, à ce moment, 23 927 travailleurs œuvrant dans le domaine de la sécurité incendie dont 5 529 occupaient les fonctions d'officiers supérieurs (Ministère de la Sécurité publique du Québec, 2013). Les services incendie du Québec sont organisés de manière très structurée et se composent d'une multitude d'échelons. On y retrouve notamment plusieurs chefs (aux opérations, de peloton, de district, etc.), des directeurs, des directeurs adjoints. Chaque travailleur occupe un poste précis aux responsabilités prédéter-

minées et reçoit ses directives selon une hiérarchie immuable. Or, cette organisation du travail ne semble pas exempte de conflits. Plusieurs recherches, menées dans différents pays, suggèrent la présence de violence au travail dans ce milieu (Coynes, Craig et Chong, 2004; Rosell, Miller et Barber, 1995; Yoder et Aniakudo, 1996). Il existe toutefois un vide dans la littérature scientifique en regard de la violence vécue par les gestionnaires des services incendie du Québec. Source de problèmes de sommeil, d'absentéisme, de symptômes de stress post-traumatique et de bien d'autres troubles psychologiques (Hirigoyen, 2014; Niedhammer, David et Degioanni, 2006; Niedhammer et al., 2009; Nielsen & Einarsen, 2012; Pearson et al., 2001), les agressions au travail ont suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. Une description détaillée des conduites est désormais nécessaire

<sup>a</sup> Doctorante en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

<sup>b</sup> Professeure, Ph. D., psychologue organisationnelle, Université du Québec à Chicoutimi

afin de différencier les concepts similaires, démarche essentielle à la progression des connaissances dans ce domaine (Dagenais-Desmarais et Courcy, 2014; Pearson et al., 2001; Yang et al., 2014). En conséquence, cette recherche répondra à la question suivante : quelles formes de violence sont vécues par les cadres du milieu incendie au Québec?

## 2. Contexte théorique

### 2.1 Un milieu instigateur de conflits

Dominant annuellement le palmarès de la confiance de la population envers 30 professions et métiers, les pompiers ne sont pas sans susciter gratitude et admiration (Leger Marketing, 2005). Il est vrai que ces travailleurs évoluent dans des conditions singulières. La responsabilité de vies humaines est un fardeau habituel pour ces intervenants dont la moindre erreur peut devenir fatale. Au péril de leur vie, les pompiers se portent au secours des citoyens en cas d'incendies, d'accidents de la route, de catastrophes naturelles, etc. Le domaine de la sécurité incendie est d'ailleurs identifié par plusieurs auteurs comme empreint de facteurs de risques pouvant engendrer des problèmes de santé psychologique (Armstrong, Shakespeare-Finch et Shochet, 2014; Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud, 2011; Haslam et Mallon, 2003). En revanche, malgré qu'il soit constitutif du même continuum de la carrière en incendie, les postes de cadres comprennent des tâches telles que : l'élaboration des plans d'intervention, le contrôle de leur application, la planification du calendrier des activités de formation, la prévention annuelle et diverses tâches administratives liées aux ressources matérielles et humaines (Gouvernement du Canada, 2013). Parallèlement, bien qu'exerçant davantage des tâches administratives, ces travailleurs supervisent parfois le travail sur les lieux d'intervention. Ils agissent à titre de coordonnateurs, pour certains, mais sont surtout imputables du déroulement des opérations au sens de la loi. Ainsi, ils travaillent de pair avec les pompiers pour éteindre les flammes ou encore sauver des victimes lors de tragédies. Tous ces travailleurs n'en demeurent pas moins témoins de scènes à la fois spectaculaires et potentiellement traumatisantes. D'ailleurs, l'importance du soutien social au maintien en santé psychologique de ces travailleurs ne fait aucun doute (Armstrong et al., 2014; Coyne et al., 2004; Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud,

2011; Haslam et Mallon, 2003). Par chance, les pompiers à temps plein partagent une proximité hors du commun dans la caserne entre les alarmes, et ils développent des collectifs de travail qui leur permettent de se protéger conjointement des risques inhérents au métier, et de maintenir une bonne santé psychologique (Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud, 2011). Cependant, bien que cette cohésion soit le pilier du bien-être de ces travailleurs, elle complique considérablement la transition de pompier à cadre intermédiaire (chef pompier), passage tumultueux qui devient d'autant plus bouleversant (Dopson et Neumann, 1998; McConville, 2006). En effet, quelques témoignages des chefs en sécurité incendie indiquent un problème de violence ascendante dans le milieu lors dès leur promotion, c'est-à-dire de violence commise par les subalternes à l'endroit de leur nouveau chef pompier. Ce phénomène ascendant de violence est peu documenté potentiellement en raison des réticences des victimes à le dénoncer (Hirigoyen, 2014). Une explication de cette réticence est fournie par Hirigoyen (2014) qui suggère que les victimes craignent que leurs compétences soient remises en cause. Il devient alors difficile d'avoir une idée claire de l'étendue de cette problématique dans le milieu incendie du Québec.

### 2.2 La violence et ses manifestations

L'Organisation internationale du travail définit la violence au travail comme « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail » (2003, p. 4). Par ailleurs, une multitude d'actes inappropriés au milieu de travail sont recensés. Par exemple, les notions de harcèlement moral, d'intimidation, d'abus émotionnels, de *mobbing* et d'incivilité au travail (*harassment, bullying, emotional abuse, mobbing and incivility*), bien qu'analogues et substituées dans certains contextes, impliquent des agissements disparates qui s'inscrivent totalement ou partiellement dans le schème de la violence au travail (Dagenais-Desmarais et Courcy, 2014). En effet, ces concepts ont tous en commun d'être une attaque volontaire d'un assaillant envers une ou plusieurs victimes. Toutefois, certains auteurs différencient ces catégories non mutuellement exclusives. Considérant la large variété de la nomenclature utilisée pour dési-

gner les différents types d'assauts en milieu de travail et le caractère essentiel de la distinction des concepts pour faire progresser les connaissances dans ce domaine (Dagenais-Desmarais et Courcy, 2014; Pearson et *al.*, 2001; Yang et *al.*, 2014), cette recherche s'en tiendra à l'étude du *mobbing* et de l'incivilité puisque ces derniers semblent présents dans le milieu incivile. Pearson et ses collaborateurs (2001) distinguent l'incivilité des autres concepts par la faible intensité des attaques en cause, dont le caractère est ambigu. Le caractère singulier du *mobbing* relève quant à lui de la fréquence élevée de l'occurrence des assauts, d'intensité faible à moyenne envers une victime qui se voit placée dans une situation d'impuissance (Leymann, 1996).

### 2.3 Une typologie des agressions

Pour établir le portrait d'une situation donnée, il importe de distinguer les concepts grâce à une typologie des agressions. Pour ce faire, plusieurs auteurs suggèrent des éléments distinctifs, profitables à la discrimination des concepts (Griffin et Lopez, 2005; Hirigoyen, 2014; Pinto, 2014; Yang et *al.*, 2014). Parmi ceux-ci figurent : l'identification des protagonistes, les modalités des gestes posés et les intentions des agresseurs.

L'identification des instigateurs d'agressions au travail est nouvellement considérée comme une étape essentielle à la classification des comportements (Barling et *al.*, 2009; Pinto, 2014; Yang et *al.*, 2014). Cette façon de faire implique qu'il faut situer les protagonistes dans le contexte de l'agression, c'est-à-dire par rapport aux liens entretenus avec la victime et par rapport à ses responsabilités dans l'organisation. Par ailleurs, lors de la classification, Pinto (2014) ainsi que Yang et ses collaborateurs (2014) soutiennent qu'il est d'égale importance de préciser si les protagonistes sont des individus, des groupes ou des organisations ainsi que leur position hiérarchique au sein de la corporation. En congruence avec ces auteurs, Hirigoyen (2014) distingue le harcèlement transversal, impliquant des rapports de force similaires entre deux collègues hiérarchiquement équivalents, du harcèlement vertical, où les rapports de force sont objectivement inégaux, puisque l'un des protagonistes se trouve en position d'autorité institutionnelle sur le second. Aussi, la direction de l'agression dans le cas de harcèlement vertical revêt une importance pour la classification (Hirigoyen, 2014; Pinto, 2014). Ainsi, on

distingue : (1) les phénomènes ascendants, où un ou plusieurs subalternes sont instigateurs d'agressions à l'intention de leur supérieur; (2) les phénomènes descendants, où un ou plusieurs membres de l'organisation commettent des gestes harcelants envers leurs subordonnés et; (3) les phénomènes institutionnels, où les comportements inadaptés sont systémiques puisqu'ils relèvent des pratiques managériales de l'organisation et font partie intégrante de sa culture (Hirigoyen, 2014).

Le détail des comportements conflictuels est également un élément profitable à la classification et l'identification de la situation encourue. La consistance temporelle des agissements, par son impact significatif sur la santé physique et mentale de la victime, revêt une importance particulière (Nielsen et Einarsen, 2012; Nielsen et *al.*, 2009). Celle-ci comprend la fréquence des agressions et leur durée, c'est-à-dire le temps écoulé entre la première et la dernière manifestation agressive (Hirigoyen, 2014).

Source du comportement indu, l'intention à l'origine des manifestations agressives permet une meilleure compréhension de la situation même s'il est illusoire d'avoir une idée parfaitement claire de celle-ci (Griffin et Lopez, 2005). Les gestes posés peuvent être instructifs sur les motivations qui sous-tendent l'agression (Hirigoyen, 2014). À cet effet, à partir de plus de 300 entretiens individuels menés dans les années 1980, Leymann a identifié 45 situations de violence psychologique au travail qu'il a classées en 5 catégories selon l'intention visée par l'agresseur : (1) agissements empêchant la personne de s'exprimer; (2) agissements visant à isoler la personne; (3) agissements visant à discréditer la personne dans le travail; (4) agissements visant à déconsidérer la personne auprès des collègues et; (5) agissements visant à compromettre la santé de la personne (Niedhammer et *al.*, 2007). De plus, la typologie de Feshbach (1964) corrobore l'idée selon laquelle l'intention à la base de l'action influence la situation problématique (Solomon et Feshbach, 1964). Celle-ci distingue deux types d'agression : réactive et instrumentale. Dans le premier cas, les agissements sont perpétrés en réaction à un stimulus externe perçu comme une menace et n'ont pour objectif que l'agression en elle-même. Alors que dans l'autre cas, ces comportements sont un instrument, une méthode en vue d'atteindre un objectif qui dépasse l'action et s'inscrit dans un contexte pour l'agresseur.

## 2.4 Une visée exploratoire

Considérant la prépondérance de violence au travail dans certains milieux incendie, le peu de littérature sur la violence ascendante soupçonnée dans les services incendie de la province du Québec, et les lourdes conséquences sur la santé psychologique et physique des victimes, la présente recherche a pour objectif de dresser un portrait des situations de violence psychologique à l'égard des chefs de service incendie de la province du Québec.

## 3. Méthodologie

### 3.1 Les participants

Cette recherche ayant pour population les cadres intermédiaires du domaine de l'incendie québécois puisqu'il s'agit des victimes potentielles de la violence ascendante. Les participants à cette recherche ont été rejoints par l'entremise de l'Association des chefs en sécurité incendie du Québec (ACSIQ), qui compte

environ 1 100 membres dont près de 600 des 732 directeurs des différents services incendie du Québec et 850 chefs actifs. L'échantillonnage de cette étude nous a permis de recruter 158 répondants pour un taux de réponse de 14,4 %. De ces répondants, 71,9 % occupaient ce poste à temps plein<sup>1</sup> alors que 20 % l'occupaient à temps partiel. Plus de la moitié (57,5 %) des répondants œuvraient dans des casernes employant majoritairement des pompiers à temps partiel et 26,3 % dans des casernes où œuvrent une majorité de pompiers à temps plein. En tout, 3 femmes, 146 hommes et 9 individus n'ayant pas spécifié leur sexe ont participé à cette recherche. Une majorité de répondants (95 %) étaient âgés de 35 à 54 ans, possédaient leurs cours d'officier 1 et d'officier 2<sup>2</sup> (63 %), et plus du tiers d'entre eux avaient suivi une formation universitaire de premier cycle en administration (35 %). Enfin, les répondants étaient répartis selon leurs différents postes conformément aux pourcentages présentés à la figure 1. On y remarque qu'outre la proportion importante de directeurs ayant répondu au questionnaire, l'échantillon semble représentatif de la population visée par l'étude.

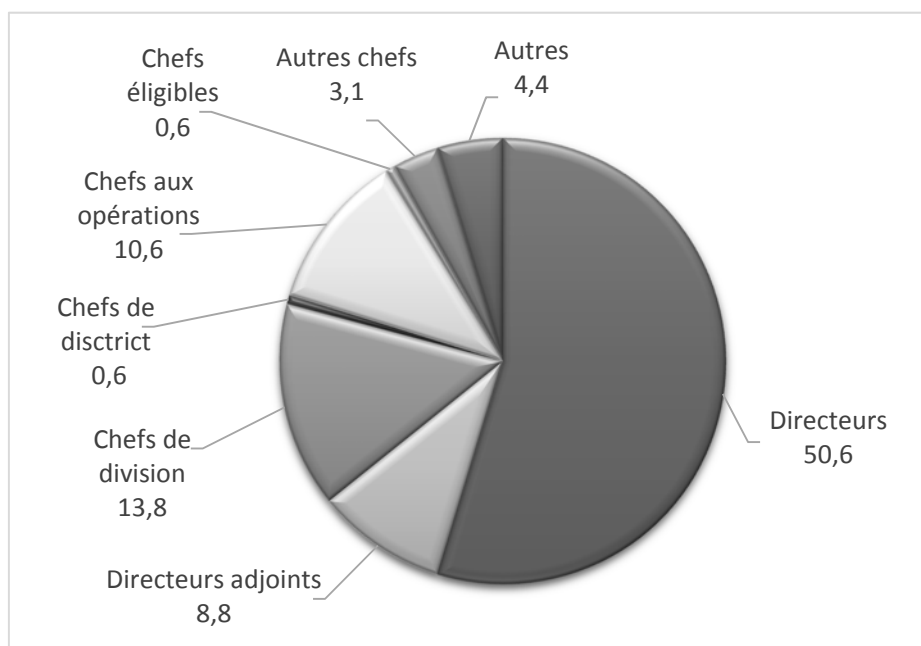


Figure 1 – Répartition de l'échantillon (%) dans les différents postes de cadres occupés par les répondants



### 3.2 Le questionnaire

Le questionnaire soumis aux participants comportait trois sections : la première section était composée d'un inventaire de comportements hostiles, soit le *Leymann Inventory of psychological terror* (LIPT) (Leymann, 1996), la seconde présentait une échelle mesurant la fréquence de comportements d'incivilité auxquels sont exposés les participants : le *Workplace Incivility Scale* (WIS) (Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001) et la dernière section visait à recueillir des renseignements sociodémographiques.

Le LIPT (Leymann, 1996), traduit de l'anglais au français par Niedhammer et ses collaborateurs (2007), est un inventaire des comportements hostiles déterminant la présence de *mobbing* au sens de la définition de Leymann (1996). Cet outil permet, dans un premier temps, de recenser la présence de 45 comportements de violence en milieu de travail. Le LIPT classe ces actes inadaptes en cinq catégories mutuellement exclusives : agissements empêchant la personne de s'exprimer (11 items); agissements visant à isoler la personne (5 items); agissements visant à discréditer la personne dans le travail (15 items); agissements visant à déconsidérer la personne auprès des collègues (7 items); agissements visant à compromettre la santé de la personne (7 items). Dans un second temps, l'inventaire s'emploie à recueillir des informations au sujet des protagonistes, de la durée et de la fréquence des comportements préalablement recensés et invite les participants à déclarer s'ils ont vécu ou été témoins de violence psychologique au sens de la définition suivante qui leur est proposée :

« Situation où une personne est sujette à des comportements hostiles de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter, ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps » (Niedhammer et al., 2007, p. 101).

Cet outil permet à la fois de déterminer la quantité d'instigateurs, leur situation hiérarchique, de décrire les comportements de *mobbing* présents dans le milieu de travail, leur durée, leur fréquence et d'évaluer la prévalence de violence psychologique dans le milieu. De plus, la répartition des comportements selon les cinq catégories

permettra de circonscrire les hypothèses concernant les intentions des agresseurs.

Le WIS, développé par Cortina et al (2001)<sup>3</sup>, est une échelle comportant cinq items correspondant chacun à un comportement d'incivilité. Cet outil mesure la fréquence à laquelle les participants ont dû faire face aux comportements indiqués par ces items (gestes irrespectueux ou condescendants) au cours des cinq années précédant la passation du questionnaire. Les répondants devaient sélectionner la case la plus appropriée selon une échelle de type Likert allant de 1 à 5 (1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = souvent, 5 = toujours) pour chacun des items. Cet outil est considéré comme ayant une bonne fidélité avec un coefficient alpha de Cronbach de 0,89 (Cortina et al., 2001). Sélectionné notamment pour sa concision, le WIS a pour utilité dans cette recherche de déceler des manifestations de violence en milieu de travail même dans les casernes où le phénomène est présent en intensité moindre. En ce sens, en mesurant la fréquence d'agissements hostiles de faible intensité, il complète le champ d'investigation du LIPT, qui évalue la présence de comportements de moyenne intensité.

Composée de neuf questions et positionnée à la fin du questionnaire, la dernière section comprend les renseignements sociodémographiques réclamés concernant : le sexe, l'âge, le nombre d'années d'expérience dans le domaine, le nombre d'années d'expérience en tant que chef de service incendie, le nombre d'années d'expérience en tant que chef de service incendie au sein de la caserne où le participant travaille actuellement, l'emploi spécifique (chef aux opérations, chefs de peloton ou autres), les modalités de l'emploi (temps plein ou temps partiel), les modalités d'emploi de leurs collègues (temps plein, temps partiel ou mixte) et une question permettant aux participants de nous faire part de leurs commentaires ou précisions.

### 3.3 Le déroulement de la collecte

La recherche a été effectuée selon un devis descriptif corrélationnel transversal sous approbation du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi. Les candidats ont d'abord été rejoints par un courriel envoyé aux membres de l'ACSIQ. Avant de pouvoir accéder au questionnaire informatisé, les participants ont été informés

des modalités de la recherche. Ceux-ci devaient ensuite donner leur consentement pour accéder au questionnaire informatisé. Une fois remplis, les questionnaires étaient acheminés aux chercheurs pour l'analyse des résultats.

### 3.4 L'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 19. Une première étape consistait en une compilation des fréquences pour chacun des renseignements sociodémographiques et un calcul de la répartition, en pourcentage, de l'échantillon selon les catégories de ces mêmes renseignements. Ces résultats ont permis de décrire précisément notre échantillon et d'évaluer la représentativité par rapport à la population cible, c'est-à-dire le personnel cadre en sécurité incendie du Québec.

En ce qui concerne les informations recueillies à l'aide du LIPT, celles-ci ont été compilées sous forme de fréquence d'apparition pour chaque comportement dont la présence est vérifiée par le questionnaire. Deux méthodes sont suggérées pour obtenir la prévalence de violence psychologique au travail avec le LIPT (Langevin, Boini et Riou, 2012). Il est d'abord possible de considérer que si un participant a dû faire face à au moins l'un de ces comportements, sur une fréquence minimale d'une fois par semaine pendant minimalement six mois, il est effectivement victime de *mobbing*. Le pourcentage d'individus répondant à ces trois conditions correspond à la première prévalence calculée dans cette étude. Par ailleurs, plusieurs auteurs suggèrent de combiner cette première méthode avec la seconde (Niedhammer, David et Degioanni, 2006; Niedhammer et al., 2009) qui est l'autodéclaration des participants. Ainsi, les participants qui se disent victimes de violence psychologique, à la lecture de la définition qui leur était présentée, ont également été considérés comme des victimes de ce fléau. À des fins de comparaison et pour plus de précision, cette seconde méthode a également été utilisée pour obtenir une prévalence de ce phénomène. Enfin, la prévalence des comportements en fonction de leur fréquence

(apparaissant rarement, mensuellement, de tous les jours à une fois par semaine) a été calculée. Ces prévalences seront présentées en comparaison avec celles obtenues lors d'une étude sur la population du sud de la France (Niedhammer et al., 2006) puisque les prévalences obtenues dans cette étude française sont calculées avec le même outil, sur des populations d'hommes comparables. Enfin, une fréquence totale a été calculée pour chaque catégorie de comportements hostiles. Ces calculs ont permis de dresser un portrait quantitatif des comportements présents dans le milieu incendie.

Le résultat du WIS a été calculé par une moyenne des scores par items de même qu'une moyenne générale. Ainsi, la moyenne des scores par items a permis d'identifier les comportements les plus fréquemment vécus alors que la moyenne générale a permis d'estimer la fréquence moyenne à laquelle ces actes surviennent dans le milieu.

## 4. Résultats

### 4.1 Comportements de violence dans le milieu incendie

Le tableau 1 présente les comportements de violence psychologique présents dans le milieu par ordre décroissant de fréquence d'apparition. Ainsi, il est possible de remarquer que les 7 comportements les plus fréquents dans le milieu surviennent à des fréquences supérieures ou égales à 10 %. Rappelons que les auteurs du LIPT répartissaient les comportements selon cinq catégories. Ainsi, dans cet échantillon, les gestes les plus fréquemment retrouvés sont ceux inclus dans les catégories « agissements empêchant la personne de s'exprimer » puis dans la catégorie « agissements visant à isoler la personne » alors que les comportements de la catégorie « agissements visant à compromettre la santé de la personne » étaient les moins fréquemment expérimentés. La quantité de comportements retrouvés dans le milieu par catégorie est présentée au tableau 2.

Comportements de violence	(%)	Comportements observés	(%)
On met vos décisions en question	21,3	On interdit à vos collègues de vous parler	1,9
On dit du mal de vous dans votre dos	18,8	On ne vous confie aucune tâche, vous n'avez pas de travail	1,9
On ignore votre présence en s'adressant exclusivement à d'autres	16,3	On veut vous contraindre à un examen psychiatrique	1,9
On propage des rumeurs fausses sur vous	11,3	Quelqu'un occasionne des dégâts à votre domicile ou sur votre lieu de travail	1,9
Critique permanente à propos de votre travail	10,6	On vous confie des tâches humiliantes	1,3
Vous êtes constamment interrompu(e) lorsque vous vous exprimez	10	On vous confie des tâches très supérieures à vos compétences	1,3
On fait comme si vous n'existiez pas	10	Vous êtes obligé(e) de mener des travaux qui blessent votre conscience	1,3
Regard ou gestes méprisants	8,1	On utilise des violences légères contre vous à titre d'avertissement	1,3
Votre supérieur hiérarchique vous refuse la possibilité de vous exprimer	7,5	Harcèlement téléphonique	0,6
D'autres personnes vous empêchent de vous exprimer	7,5	On imite votre allure, votre voix, vos gestes afin de vous ridiculiser	0,6
Menaces verbales	7,5	On attaque vos opinions politiques ou religieuses	0,6
On juge votre travail de façon injuste et blessante	7,5	On attaque ou on se moque de vos origines	0,6
On ne vous adresse pas la parole	6,9	On vous injurie dans des termes obscènes ou dégradants	0,6
On vous confie des tâches très inférieures à vos compétences	6,9	On vous oblige à faire des tâches qui nuisent à votre santé	0,6
On vous donne sans cesse de nouvelles tâches	6,3	On vous menace de violences corporelles	0,6
On ne veut pas être abordé par vous	5,6	On se moque d'un handicap que vous avez	0
On vous a mis à un poste de travail qui vous isole des autres	5	On vous fait verbalement des allusions ou propositions sexuelles	0
On vous ridiculise devant les autres	5	Malgré votre mauvaise santé, vous êtes obligé(e) de faire un travail nuisible à votre santé	0
On crie après vous, on vous injurie à haute voix	4,4	Vous êtes physiquement maltraité(e)	0
On s'adresse à vous seulement par écrit	4,4	On en vient à des agressions sexuelles envers vous	0
Critique permanente à propos de votre vie privée	3,8		
On vous confie des tâches sans intérêt	2,5		
On vous soupçonne d'être psychologiquement malade	2,5		
Menaces écrites	1,9		

Tableau 1 – Comportements de violence dans le milieu et fréquences d'apparition associées

Catégories de comportement	Nb de fois observée
Agissements empêchant la personne de s'exprimer	125
Agissements visant à isoler la personne	54
Agissements visant à discréditer la personne dans le travail	32
Agissements visant à déconsidérer la personne auprès des collègues	115
Agissements visant à compromettre la santé de la personne	11

Tableau 2 – Nombre de fois qu'un comportement de chaque catégorie du LIPT fut observé

## 4.2 Prévalences

Plusieurs items de notre questionnaire visaient à évaluer la prévalence de certains comportements de violence, qu'ils soient d'ordre physique ou psychologique. Tout d'abord, 38 % des répondants déclarent avoir vécu l'un des comportements mentionnés dans le LIPT au cours de la dernière année, comme présenté au tableau 1. Parmi ceux-ci, 21,3 % estiment être encore aujourd'hui aux prises avec ces comportements hostiles. Par ailleurs, au sens où l'entend Leymann (1996), les participants ayant été exposés à au moins l'un de ces comportements, à une fréquence minimale d'une fois par semaine, pendant minimalement six mois, sont considérés comme victimes de *mobbing*. Il s'agit de la première méthode utilisée pour calculer la prévalence dans cette étude. Nous retrouvons donc une

première prévalence de 10,1 % de violence psychologique dans ce milieu. Une fois que les individus ne considérant pas être victimes de violence psychologique, au sens de la définition qui leur était proposée sont retranchés de ce pourcentage, 7 % des répondants ont été considérés comme victimes de violence psychologique au travail, ce qui représente la prévalence calculée selon la deuxième méthode (Niedhammer et *al.*, 2009).

Par ailleurs, 31,3 % de notre échantillon considéraient avoir été témoins de violence psychologique au sens de la définition proposée. Ces prévalences sont exprimées au tableau 3, en comparaison avec les prévalences d'une étude de Niedhammer et *al.* (2006), recueillies avec le même outil et un échantillon de population du sud de la France :

Méthodes d'analyse	(%)	(%) échantillon de France
Ayant vécu au moins un comportement de violence au cours de la dernière année.	38	-
Vivant encore un ou plusieurs comportements de violence au jour de la passation du questionnaire.	21,3	-
Ayant vécu de la violence au sens de la définition de Leymann (1996).	10,1	10,95
Considéré comme victime de violence selon les critères de Leymann et l'autodéclaration.	7	8,78
Considérant avoir été témoin de violence au travail.	31,3	23,82

Tableau 3 – Prévalences de violence en milieu de travail chez les cadres des services incendie québécois et comparaison avec les prévalences obtenues pour la population française

Source : Niedhammer et *al.*, 2009

Fréquence de l'occurrence des comportements de violence	(%)	(%) échantillon de France
Jamais ou non déclaré	62,8	-
Rarement	16,3	-
Au moins une fois par mois	10,6	-
De tous les jours à une fois par semaine	10,3	8,78

Tableau 4 – Fréquence à laquelle sont vécus les comportements de violence psychologique par le personnel cadre des services incendie du Québec

### 4.3 Identification des agresseurs

En ce qui concerne l'identification des agresseurs par rapport aux victimes, de même que leur nombre et leur position dans le contexte de l'agression une fois les données aberrantes retirées de notre échantillon<sup>4</sup>, le nombre d'agresseurs variait entre 0 et 15 ( $M = 3,11$ ;  $ET = 2,85$ ). Les agresseurs étaient répartis en fonction de la relation professionnelle entretenue avec leur victime et leur sexe.

De fait, 19 % des agressions se déroulaient entre collègues d'un même niveau hiérarchique alors que 81 % de ces agressions se passaient entre deux niveaux hiérarchiques distincts (37,8 % des comportements sont ascendants et 43,2 % sont descendants). Ces résultats sont présentés à la figure 2.

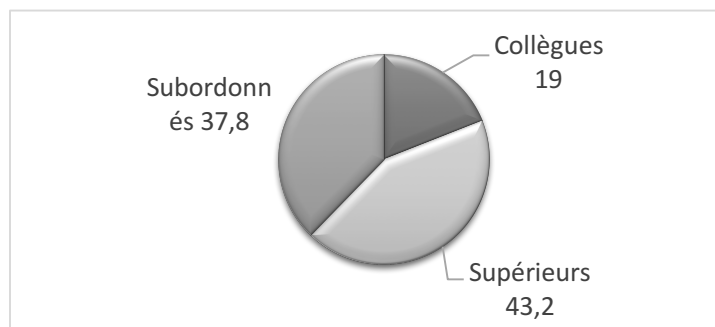


Figure 2 – Répartition des agresseurs (%) selon leur lien entretenu avec la victime

Par ailleurs, tel qu'exposé à la figure 3, 4 % des agresseurs du milieu sont des femmes, 12 % sont

constitués de plus d'un agresseur dont des hommes et des femmes et 84 % sont des hommes.

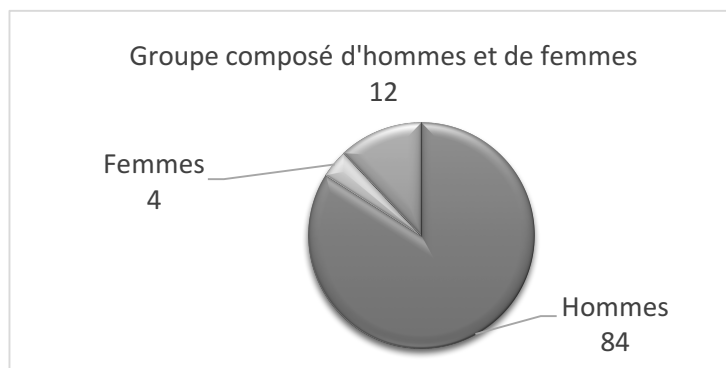


Figure 3 – Répartition (%) des agresseurs selon leur sexe

### 4.4 Incivilité

Le score d'incivilité de l'échantillon est de 1,55 ( $ET = 0,75$ ). Les comportements incivils sont donc, en moyenne, vécus selon des fréquences très faibles, soit entre jamais et rarement sur l'échelle Likert du WIS. Les items les plus fréquemment vécus sont « a prêté peu d'intérêt ou d'attention à votre opinion » et « a douté de votre jugement au sujet d'une tâche dont vous étiez responsable ».

## 5. Discussion

### 5.1 Comportements de violence dans le milieu incendie

En se fiant à la catégorisation des comportements de violence de la version française du LIPT, on obtient deux catégories dont les fréquences sont au moins le double de celles obtenues pour chacune des autres catégories. Il s'agit des catégories « agissements empê-

chant la personne de s'exprimer » et « agissements visant à déconsidérer la personne auprès des collègues ». La combinaison de ces catégories semble congruente avec une hypothèse mentionnée par Hirigoyen (2014), qui stipule que les victimes seraient attaquées sur leurs points névralgiques. En effet, les cadres intermédiaires sont sujets à la solitude puisque soumis sans cesse à des pressions contradictoires entre les différents étages hiérarchiques qu'ils côtoient (Dopson et Neumann, 1998; Harding, Lee et Ford, 2014; McConville, 2006; Sims, 2003). Il s'agit d'un contraste important avec la fraternité régnant au cœur des équipes de pompiers (Armstrong, Shakespeare-Finch et Shochet, 2014; Douesnard, 2012). Il est donc possible de supposer que les cadres intermédiaires du domaine de l'incendie redoutent la solitude. Ainsi, les comportements inclus dans ces catégories peuvent exacerber ce sentiment, si redouté par les chefs. En outre, hypothétiquement, les comportements inclus dans l'une de ces catégories permettent de discréditer l'individu, et ceux inclus dans l'autre catégorie mettent en lumière les comportements qui l'empêchent de se défendre. Toujours en congruence avec cette théorie selon laquelle les victimes sont attaquées sur leurs points névralgiques, les 10 comportements les plus présents dans le domaine inspirent l'exclusion : « on dit du mal de vous dans votre dos »; « on ignore votre présence en s'adressant exclusivement à d'autres »; « on propage des rumeurs fausses sur vous »; « critique permanente à propos de votre travail »; « vous êtes constamment interrompu(e) lorsque vous vous exprimez » et; « on fait comme si vous n'existiez pas ». Chacun de ces comportements a été vécu par 10 % ou plus de l'échantillon au cours de l'année précédant la passation du questionnaire. Dans un corps de métier où le soutien social et la cohésion d'équipe sont si importants (Armstrong et al., 2014; Douesnard, 2012), le fait que les comportements les plus fréquents aient pour objectif d'écarter un individu de son collectif de travail, lequel est essentiel pour le maintien en santé psychologique, est inquiétant.

## 5.2 Prévalences

Les résultats de la présente étude, en matière de prévalence de violence psychologique au travail, sont similaires à ceux de la population du sud de la France avec des écarts de moins de 2 % selon les deux méthodes utilisées pour effectuer le calcul soit : (1) le pourcentage d'individus qui ont vécu au moins un des comportements de violence à une fréquence minimalement hebdomadaire pendant au moins six mois et;

(2) le pourcentage d'individus qui répondent aux critères de la première méthode tout en déclarant avoir vécu de la violence psychologique au sens de la définition qui leur était présentée. Bien que ces résultats soient très similaires à ceux de la France, les résultats obtenus avec ces méthodes indiquent des prévalences légèrement plus élevées en France. D'un autre côté, les prévalences des comportements vécus sur une base hebdomadaire à journalière sont légèrement plus élevées dans l'échantillon de la présente étude que dans l'échantillon français. Les résultats de la population générale de référence utilisée et ceux de cette étude semblent donc équivalents. Toutefois, cette prévalence de violence psychologique dans le domaine de l'incendie demeure élevée. D'ailleurs, elle est plus de 2 fois supérieure à celle obtenue par la population suédoise avec le même outil; 10,1 % chez les chefs du Québec contre 3,5 % pour la population suédoise. Les prévalences de violence psychologique obtenues de 7 % et 10,1 % demeurent donc inquiétantes, surtout en considérant les lourds impacts associés à ce phénomène, conjugués aux responsabilités importantes incombant aux cadres des services incendie québécois (Courcy et Savoie, 2003; Hirigoyen, 2014; Niedhammer, David et Degioanni, 2006; Niedhammer et al., 2009; Nielsen et Einarsen, 2012).

En outre, l'important écart entre le pourcentage d'individus qui se disent témoins de violence psychologique (31,3 %) et ceux qui s'en disent victimes (7 %) dans l'échantillon de cette étude porte à réflexion. Cet écart est d'ailleurs bien plus important dans la présente étude (écart de 24,3 %) que l'écart calculé pour la population du sud de la France (écart de 15,04 %). Quelques hypothèses peuvent être émises pour expliquer cette distinction entre les échantillons. Il est notamment possible de se questionner sur la perception des situations par le personnel cadre des services incendie du Québec. Une situation peut-elle être perçue différemment lorsque les cadres sont impliqués que lorsqu'il s'agit d'un de leurs collègues? Les cadres des services incendie seraient ainsi plus portés à qualifier les situations vécues par les autres de violence psychologique, que celles qu'ils vivent. Par ailleurs, cette différence entre les écarts pourrait également s'expliquer par la grande proximité entre les travailleurs à temps plein du domaine de l'incendie. En effet, il est possible de croire que cette proximité leur permet d'être au fait de la majorité des cas de violence à leur caserne alors que l'information serait moins accessible dans les autres corps de métier. De plus, cela pourrait indiquer

une culture de violence où les comportements hostiles sont considérés comme normaux, voire positifs comme dans l'étude d'Archer (1999). Ainsi, les répondants admettent être témoins de ces comportements, mais ne les considèrent pas comme violents.

### 5.3 Identification des agresseurs

Le phénomène en présence comprend des situations avec un agresseur simple et d'autres avec plusieurs agresseurs. La répartition des agresseurs selon la relation qu'ils entretiennent avec leur victime permet de déterminer le sens et la direction de celle-ci. En l'occurrence, avec des pourcentages de près de 40 % chacun, ce phénomène peut être qualifié à la fois de violence verticale ascendante et descendante (Hirigoyen, 2014). C'est-à-dire, que les comportements de violence sont à la fois dirigés des subalternes vers leurs cadres intermédiaires et des supérieures hiérarchiques vers leurs subalternes. Les cas de violence psychologique dans le milieu se situeraient donc majoritairement entre deux étages hiérarchiques. Ainsi, il semble peu probable que les comportements de violence soulevés dans notre étude soient partie intégrante du processus de socialisation entre collègues, comme le proposent Coyne et ses collaborateurs (2004), étant donné qu'ils sont effectués par différents niveaux hiérarchiques, contre différents niveaux hiérarchiques. Notons tout de même que le harcèlement horizontal semble également présent puisque 19 % des comportements violents provenaient d'interactions entre collègues.

Enfin, bien que la population et l'échantillon à l'étude soient majoritairement composés d'hommes, les femmes occupent une proportion importante du nombre d'agresseurs. De fait, alors que seulement 2 % de l'échantillon était composé de femmes, 16 % des comportements agressifs étaient commis par des femmes ou groupes incluant des femmes. Ceci n'est pas sans rappeler les résultats de Niedhammer et al. (2006). La prévalence de violence psychologique est pratiquement toujours un peu plus élevée pour les femmes que pour les hommes dans cette étude. Il est toutefois impossible de conclure, avec cette étude, à une différence significative entre les deux populations.

### 5.4 Incivilité

En ce qui a trait au score d'incivilité dans l'étude, celui-ci est considéré comme relativement bas avec

une moyenne située entre les scores « jamais » et « rarement ». Or, on remarque tout de même une congruence avec les résultats obtenus au LIPT en ce qui concerne les comportements les plus fréquemment vécus dans le milieu. En effet, les items « a prêté peu d'intérêt ou d'attention à votre opinion » et « a douté de votre jugement au sujet d'une tâche dont vous étiez responsable », semblent avoir le même impact que ceux de la catégorie « agissements visant à déconsidérer la personne auprès des collègues » du LIPT.

### 5.5 Limites de l'étude

Cette étude comporte quelques limites, notamment en ce qui a trait à son échantillon. En effet, il contient différents postes et différentes organisations du travail (temps plein, temps partiel, directeur, chefs, etc.) avec des travailleurs qui évoluent dans des conditions disparates et qui, à cause de cette catégorisation, peuvent, à certains égards, être considérés comme des populations distinctes. L'échantillon hétérogène rend difficile les généralisations spécifiques, mais offre un portrait plus représentatif du milieu incendie québécois.

Quelques limites supplémentaires se rapportent à l'outil utilisé. En effet, il est possible que les prévalences soient légèrement surestimées puisque les gestionnaires se sentant interpellés par le sujet pourraient avoir été plus enclins à participer à l'étude. De plus, une des limites de cette étude est inhérente à l'utilisation du LIPT. Cet outil n'étant pas conçu pour calculer des sous-scores aux catégories de violence qu'il recense, l'utilisation de cette façon ajoute un biais. En effet, puisque les éléments de chaque catégorie sont regroupés dans le questionnaire, il y a un possible effet de halo (Niedhammer et al., 2007), c'est-à-dire que les réponses en chaîne peuvent influencer le répondant et augmenter son score par catégorie. De plus, selon certains auteurs, cet outil est considéré comme plutôt long et répétitif, ce qui peut devenir éprouvant pour le participant et biaiser son résultat (Niedhammer et al., 2007). Enfin, il est raisonnable de penser qu'un biais supplémentaire est présent parce que la population à l'étude est en partie constituée de travailleurs à temps partiel ou en interaction avec des travailleurs à temps partiel. Ainsi, les calculs de fréquence présents dans les deux outils peuvent avoir été évalués à la baisse, tout comme les prévalences de violence psychologique au sens des deux définitions. En effet, on ne peut être victime d'un comportement de

violence psychologique d'un assaillant tous les jours, si on ne le fréquente pas sur une base journalière ou hebdomadaire.

## Conclusion

En résumé, cette étude a permis, grâce à un questionnaire composé d'un inventaire de comportements de violence psychologique, d'une échelle mesurant la fréquence d'apparition de comportements incivils et de questions sociodémographiques, de dresser un portrait quantitatif des comportements de violence que subit le personnel cadre des services incendie de la province du Québec. Des prévalences de 7 % et 10,1 % de violence psychologique dans le milieu incendie ont été mises en lumière par cette étude. De plus, cette recherche

exploratoire suggère que la majorité des comportements présents dans le milieu incendie québécois se rapporte à des actes visant à exclure un individu ou à le discréditer. Ces résultats, dans un milieu où sont prônées des valeurs de coopération, de collaboration et de travail d'équipe, ne sont pas sans susciter de nouveaux questionnements. Par ailleurs, ces données ne permettent qu'une description libre d'interprétations sans offrir la possibilité d'expliquer et de comprendre ces résultats avec certitude. Considérant les impacts importants sur la santé psychologique qu'engendrerait la violence psychologique au travail et considérant les prévalences de ce phénomène dans le milieu incendie, des études exploratoires employant la méthode inductive seraient pertinentes afin de comprendre et de prévenir ces situations.

## NOTES

- 1 Adaptés à la réalité territoriale du Québec, les services incendie comptent des travailleurs à temps plein et des travailleurs à temps partiel. Les pompiers à temps plein font ce métier comme occupation principale et attendent les interventions en caserne durant leur quart de travail alors que les pompiers à temps partiel ont un emploi principal, qu'ils quittent pour se rendre aux interventions advenant une urgence.
- 2 Noms donnés aux formations de gestion spécifiques pour les officiers de pompiers.
- 3 La version du WIS remplie par les participants correspondait à une traduction libre.
- 4 Les données indiquant que plus de 80 individus étaient impliqués ont été retirées puisqu'il ne s'agit plus d'un phénomène de violence interindividuelle, mais bien d'un phénomène plus important de conflit organisationnel.

## RÉFÉRENCES

- Armstrong, D., Shakespeare- Finch, J. et Shochet, I. (2014). Predicting post-traumatic growth and post-traumatic stress in firefighters. *Australian Journal of Psychology*, 66(1), 38-46.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. et Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Coyne, I., Craig, J. et Chong, P. S. L. (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 301-317.
- Dagenais-Desmarais, V. et Courcy, F. (2014). The deleterious role of workplace violence on personnel engagement, motivation and self-determination *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*, 10, 88-100.
- Dopson, S. et Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, contrariness and the double-bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9, 53-70.
- Douesnard, J. (2012). *Métier à risque la santé psychologique des pompiers*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Douesnard, J. et Saint-Arnaud, L. (2011). Le travail des pompiers : un métier au service de l'autre. *Travailler*, 26(2), 35.
- Gouvernement du Canada. (2013). Chefs et officiers supérieurs des services d'incendie. *Service Canada au service des gens*.
- Griffin, R. et Lopez, Y. (2005). Bad behavior" in organizations: a review and typology for future research. *Journal of Management*, 31, 988-1005.
- Harding, N., Lee, H. et Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237.
- Hirigoyen, M.-F. (2014). *Le harcèlement moral au travail* (1<sup>re</sup> éd.). Paris, France : Presses Universitaires de France.



- Keashly, L. et Neuman, J. H. (2008). Final report: workplace behaviour (bullying) project survey. *Mankato, MN: Minnesota State University-Mankato*.
- Langevin, V., François, M., Boini, S. et Riou, A. (2012). Leymann inventory of psychological terror (LIPT). *Documents pour le médecin du travail*, (129), 101-105.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.
- Ministère de la Sécurité publique du Québec. (2013). Rapport d'activité et statistiques sur les incendies déclarés en 2012 *La sécurité incendie au Québec*, 14-45.
- Niedhammer, I., David, S. et Degioanni, S. (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the french working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 251.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., Acquarone, D., Aicardi, F., André-Mazeaud, P., Vital, N. (2007). The french version of the Leymann's questionnaire on workplace bullying: the Leymann inventory of psychological terror (LIPT). *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 68(2), 136-152.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., Drummond, A., Philip, P., Acquarone, D., Vital, N. (2009). Workplace bullying and sleep disturbances: findings from a large scale cross-sectional survey in the French working population. *Sleep*, 32(9), 1211.
- Nielsen, M. B. et Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glasø, L., Aasland, M. S., Notelaers, G. et Einarsen, S. (2009). Prevalence of workplace bullying in Norway: comparisons across time and estimation methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 81-101.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. et Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pinto, J. (2014). Expanding the content domain of workplace aggression: A three-level aggressor-target taxonomy. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 290-313.
- Rosell, E., Miller, K. et Barber, K. (1995). Firefighting women and sexual harassment. *Public Personnel Management*, 24(3), 339-350.
- Sims, D. (2003). Between the millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling. *Human Relations*, 56(10), 1195-1211.
- Yang, L.-Q., Caughlin, D. E., Gazica, M. W., Truxillo, D. M. et Spector, P. E. (2014). Workplace mistreatment climate and potential employee and organizational outcomes: A meta-analytic review from the target's perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 315-335.
- Yoder, J. D. et Aniakudo, P. (1996). When pranks become harassment: The case of African American women firefighters. *Sex Roles*, 35(5-6), 253-270.

# Organisations & Territoires

Réflexions sur la gestion,  
l'innovation et le développement

## ABONNEMENT

### Six (6) numéros

Abonnement institutionnel ..... 103,48 \$ \*  
Abonnement individuel..... 66,69 \$ \*  
Abonnement étudiant ..... 48,29 \$ \*\*  
Abonnement hors Canada..... 145,00 \$ \*\*\*

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

\* Taxes incluses

\*\* Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)

\*\*\* (110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

---

### Je désire m'abonner à la revue *Organisations & Territoires*

☐ Nouvel abonné ☐ Renouvellement

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER numéro** paru

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN numéro** à paraître

Je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

### Coordonnées :

Nom : \_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Télécopieur : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

---

**Remplissez et retournez ce formulaire par courriel ([revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca))  
ou par la poste à l'adresse suivante :**

Revue *Organisations & Territoires*  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

Tél. : 418 545-5011, poste 4530 • Téléc. : 418 693-9072 • Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

# Santé et sécurité du travail au Saguenay–Lac-Saint-Jean : pour un regard exhaustif

Cheikh Faye<sup>a</sup>, Ibrahima Pouye<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** Il existe plusieurs données relatives à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le domaine de la santé et sécurité au travail (SST). Cependant, elles sont éparpillées et parfois incomplètes. Elles ne permettent pas de poser un regard global et exhaustif sur l'état de la situation ni de renseigner, avec précision, sur l'ampleur des principales problématiques et leurs interactions. L'objectif principal du présent article est de dresser un portrait de la région dans le domaine de la SST. La recherche réalisée est de nature exploratoire et descriptive. Elle a donné lieu à l'analyse secondaire de données publiées par des institutions nationales et des organismes régionaux.

**ABSTRACT.** *There are several data relating to the Saguenay-Lac-Saint-Jean region in the field of occupational health and safety (OHS). But they are scattered and sometimes incomplete. They do not provide a global and exhaustive view of the situation nor do they provide precise information on the extent of the main issues and their interactions. The main objective of this article is to provide a picture of the region in the field of OSH. The research carried out is exploratory and descriptive in nature. It entailed the analysis of data already published by national institutions and regional bodies, in order to understand and describe the regional situation in the field of OSH.*

## Introduction

La recherche en santé et sécurité au travail (SST) comme processus de production de connaissances pratiques, transférables et utiles aux organisations nécessite, au préalable, de dresser un portrait de la situation et d'identifier des besoins auxquels les milieux de travail sont confrontés.

Les statistiques publiées par les institutions nationales compétentes et les organismes régionaux intéressés ou évoluant dans le domaine de la SST concernant, pour l'essentiel, des données rétrospectives. En effet, les statistiques disponibles permettent d'esquisser un fidèle portrait des lésions professionnelles (accidents du travail et maladies professionnelles) déclarées et acceptées. Elles renseignent sur des faits qui sont déjà survenus. Si elles fournissent de précieuses informations, elles demeurent insuffisantes pour offrir une vision globale et exhaustive permettant, par exemple, d'identifier des risques potentiels ou de

nouveaux risques, en vue de cibler ou de développer des actions de prévention adéquates.

Les mutations technologiques, organisationnelles et économiques font émerger de nouveaux risques, de nouvelles problématiques. Ainsi, de nouvelles formes de gestion ou d'initiatives développées par les milieux de travail pour y faire face ne ressortent pas au sein des statistiques généralement publiées. Par conséquent, pour identifier des axes de recherche novateurs et cibler des activités de prévention pertinentes, il faut une meilleure connaissance de la situation en SST, en particulier dans la région du Saguenay–Lac-St-Jean, qui constitue notre premier territoire d'intervention. D'où la pertinence de cette recherche dont le but ultime est de combler ce besoin. En effet, une telle recherche se justifie, car, autant que nous sachions, il n'existe pas encore de portrait en SST qui, entre autres, décrirait et expliquerait les principales caractéristiques de la région en la matière.

<sup>a</sup> Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Doctorant, Université du Québec à Chicoutimi

Les résultats présentés dans le présent article se limitent à ceux obtenus au terme de la première phase de notre recherche, c'est-à-dire au recueil et à l'analyse des principales données permettant de décrire le portrait de la région en matière de SST. Les résultats de la seconde phase (réalisation d'une étude qualitative en vue d'identifier les priorités régionales en SST) feront l'objet d'une publication ultérieure.

## 1. Méthodologie

Une recherche peut viser « *la découverte ou l'exploration lorsque le phénomène à l'étude est peu connu, soit que les connaissances que l'on possède sont rares ou inexistantes, soit que le phénomène est encore mal élucidé* » (Fortin et Gagnon, 2016, 16). Pour Mayer (2000), une analyse du milieu permet de déterminer les principales caractéristiques de celui-ci et, subséquemment, d'orienter l'action. D'où la nécessité et la pertinence de réaliser une étude, à la fois exploratoire et descriptive, visant, d'une part, à dresser un portrait de la région dans le domaine de la SST et, d'autre part, à identifier les principales problématiques considérées comme prioritaires.

La collecte des données s'est déroulée en deux phases, correspondant à un des deux objectifs de la recherche. Pour la phase 1 (objectif 1), nous avons utilisé des méthodes quantitatives en colligeant les principaux agrégats pertinents et statistiques concernant la région dans le domaine de la SST. Concernant la phase 2 (objectif 2), nous ferons appel à des méthodes qualitatives (sondages, entrevues et observations directes) afin d'identifier les priorités en matière de recherche et d'action.

Dans la phase 1, les données collectées et analysées sont des données secondaires, c'est-à-dire des « *éléments informatifs tirés d'un regroupement de données primaires et rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles ces données ont été recueillies initialement* » (Bernatchez et Turgeon, 2016, p. 504). C'est ainsi que les données pertinentes publiées par les principaux organismes gouvernementaux (MSSS, CNEST, INSPQ, ISQ, etc.)<sup>1</sup> et régionaux (CLD, CIUSSS, etc.)<sup>2</sup> sont collectées et analysées. Le recours aux données secondaires permet, entre autres, de « *retourner dans le passé et d'analyser le changement à partir d'indicateurs prélevés en temps réel [...]* » (Bernatchez et Turgeon, 2016, p. 507).

Les sources des données secondaires colligées et analysées sont multiples et variées : rapports sur les statistiques annuelles, rapports pluriannuels concernant certaines thématiques de la SST (surdité, violence au travail, stress en milieu de travail, etc.), résultats d'enquêtes sur la population active, portraits socio-économiques régionaux, portraits de santé régionaux, répertoires des entreprises, etc. Toutes ces sources sont directement accessibles par Internet et sont éditées sur des supports téléchargeables.

## 2. Résultats

La présentation des résultats de la phase 1 de cette recherche s'articule principalement autour de trois points : une description du portrait général démographique et économique de la région pour planter le décor (2.1); une esquisse du portrait régional des lésions et risques professionnels (2.2); une présentation de certaines initiatives de prévention dans la région (2.3).

### 2.1 Portrait général démographique et économique

Au 1<sup>er</sup> juillet 2016, la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean comptait 277 232 habitants sur les 8 326 089 recensés au Québec à la même date (ISQ, 2017a). Ce qui la place, en ordre d'importance, au dixième rang des 17 régions administratives qui composent la province. Le groupe d'âge 20-64 ans représente 59,8 % de la population régionale, soit 165 679 personnes (ISQ, 2017a). En juillet 2017, le nombre d'emplois est estimé à 128 800 (ISQ, 2017b). Selon le régime de travail, 21,4 % des emplois de la région sont à temps partiel et 78,6 % sont des emplois permanents (ISQ, 2017a).

Le taux de couverture syndicale s'établit à 45,9 % plaçant ainsi la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean en quatrième position à l'échelle provinciale tout juste derrière les régions de l'Outaouais, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec (Cloutier-Villeneuve et Demers, 2014). La région affiche un niveau de syndicalisation supérieur à celui du Québec (39,6 %) devant des régions comme celles de Québec, de Laval et de Montréal.

Selon les données désaisonnalisées de juillet 2017, le taux de chômage dans la région s'établit à 7,5 %, soit une baisse de 0,3 point en six mois

(ISQ, 2017b). Le Saguenay–Lac-Saint-Jean a ainsi un taux de chômage plus important que celui de l'ensemble de la province (5,9 %) et ne surpasse que 3 régions administratives sur les 17 que compte le Québec.

La CNESST (2016) fait état, en 2015, de 11 202 établissements actifs<sup>3</sup> dans la région. Comme le montre

le tableau 1, plus de 53 % des entreprises répertoriées dans la région sont très petites, occupant quatre salariés ou moins (CLD, 2017). Les entreprises comptant moins de 50 salariés représentent 95,2 %, soit la quasi-totalité des entités répertoriées dans la région. Seulement, 4 entreprises embauchent plus de 1 000 travailleurs.

Nombre d'emplois	Répartition des entreprises selon les effectifs (en %)
1 à 4	53,1
5 à 19	32,4
20 à 49	9,7
50 à 99	3,3
100 à 199	1
200 à 499	0,4
500 à 999	0,1
1000 et plus	0
Total	100

**Tableau 1 – Nombre d'entreprises et leur répartition selon les effectifs**  
Source : Centre local de développement (CLD) Maria-Chapdelaine (2017).

La CNESST classe les employeurs couverts par le régime québécois de SST selon la nature de leurs activités principales dans 32 secteurs d'activité économique (SAE). Ces derniers sont regroupés en six groupes selon la fréquence et la gravité des accidents du travail et maladies professionnelles qui y ont été enregistrés (groupes prioritaires). Les employeurs classés dans le groupe 1 exercent des activités plus dangereuses (en matière de fréquence et de gravité des lésions professionnelles) que ceux du groupe 6, par exemple. Une compilation de la liste des employeurs classifiés par groupe prioritaire (1 à 6) pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean établie par la CNESST (2017a) permet d'avoir une idée sur la ventilation des entreprises présentes dans la région selon le groupe prioritaire et le SAE. En effet, près de 70 % des entreprises évo-

luant dans la région relèvent des groupes prioritaires 3, 4 et 6 tandis que le reste est réparti dans les groupes prioritaires 1, 2 et 3 (tableau 2). Dans le premier lot, soit 70 % des entreprises, on note la présence, largement dominante, d'entreprises relevant des secteurs du « commerce » (SAE 16), des « autres services commerciaux et personnels » (SAE 21), des « services médicaux et sociaux » (SAE 30), de l'« agriculture » (SAE 26), des « finances, assurances et affaires immobilières » (SAE 29) et de l'« enseignement et services annexes » (SAE 28). Le second lot, soit les 30 % restants (groupes prioritaire 1 à 3), est composé, en grande majorité, d'entreprises des secteurs « bâtiment et travaux publics » (SAE 1), du « transport et entreposage » (SAE 15), de la « forêt et scieries » (SAE 3), de la « fabrication de produits en métal » (SAE 5) et de l'« administration publique ».

Groupe prioritaire	Secteurs d'activité économique	%
Groupe prioritaire 1	1. Bâtiment et travaux publics; 2. Industrie chimique; 3. Forêt et scieries; 4. Mines, carrières et puits de pétrole; 5. Fabrication de produits en métal.	18,8
Groupe prioritaire 2	6. Industrie du bois (sans scierie); 7. Industrie du caoutchouc et des produits en matière plastique; 8. Fabrication d'équipement de transport; 9. Première transformation des métaux; 10. Fabrication des produits minéraux non métalliques.	1,8
Groupe prioritaire 3	11. Administration publique; 12. Industrie des aliments et boissons; 13. Industrie du meuble et des articles d'ameublement; 14. Industrie du papier et des activités diverses; 15. Transport et entreposage.	9,9
Groupe prioritaire 4	16. Commerce; 17. Industrie du cuir; 18. Fabrication de machines (sauf électriques); 19. Industrie du tabac; 20. Industrie du textile.	17,9
Groupe prioritaire 5	21. Autres services commerciaux et personnels; 22. Communications, transport d'énergie et autres services publics; 23. Imprimerie, édition et activités annexes; 24. Fabrication de produits du pétrole et du charbon; 25. Fabrication de produits électriques.	29,8
Groupe prioritaire 6	26. Agriculture; 27. Bonneterie et habillement; 28. Enseignement et services annexes; 29. Finances, assurances et affaires immobilières; 30. Services médicaux et sociaux; 31. Chasse et pêche; 32. Industries manufacturières diverses.	21,9

**Tableau 2 – Répartition des employeurs de la région selon le groupe prioritaire (1 à 6) et le secteur d'activité économique (SAE)**  
Source : CNESST (2017), Liste des employeurs classifiés par groupe prioritaire (1 à 6) pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.  
Adaptée par les auteurs.

## 2.2 Portrait régional des lésions et risques professionnels

Entre 2012 et 2015, le nombre de dossiers de lésions professionnelles (accidents du travail et maladies professionnelles) ouverts et acceptés<sup>4</sup> par la CNESST concernant les travailleurs de la région est passé de 3 282 dossiers en 2012 à 2 943 dossiers en 2015 (tableau 3). Le nombre de dossiers pour lésions professionnelles ouverts et acceptés concernant les travailleurs de la région représente 4 % du total enregistré pour

l'ensemble du Québec au cours de la période considérée. Cette légère baisse masque une disparité dans l'évolution des lésions professionnelles selon la catégorie. En effet, si la tendance des accidents du travail est à la baisse, ce n'est pas le cas pour les maladies professionnelles qui sont passées de 265 en 2012 à 626 en 2015, soit une augmentation de plus de 136 % en quatre années. De plus, il convient d'ajouter que la baisse des accidents du travail n'est pas spécifique à la région, car on constate une tendance similaire à l'échelle de la province.

	2012		2013		2014		2015	
	<i>Nombre</i>	%	<i>Nombre</i>	%	<i>Nombre</i>	%	<i>Nombre</i>	%
<b>Nombre d'accidents du travail</b>								
Saguenay–Lac-St-Jean	3 282	3,8	3 234	3,9	2 955	3,6	2 943	3,6
<i>Province de Québec</i>	85 523		83 458		82 321		81 765	
<b>Nombre de maladies professionnelles</b>								
Saguenay–Lac-St-Jean	265	6,4	189	3,8	503	8,8	626	10,7
<i>Province de Québec</i>	4 117		4 910		5 725		5 853	
<b>Total</b>								
Saguenay–Lac-St-Jean	3 547	4	3 423	3,9	3 458	3,9	3569	4,1
<i>Province de Québec</i>	89 640		88 368		88 046		87 618	

Tableau 3 – Nombre de dossiers pour lésions professionnelles ouverts et acceptés  
Source : Statistiques annuelles de 2012, 2013, 2014 et 2015 de la CSST.

Les lésions professionnelles enregistrées au Saguenay–Lac-Saint-Jean ont entraîné le décès de 51 travailleurs entre 2012 et 2015 (tableau 4). Plus de 60 % de ces décès sont survenus à la suite d'une maladie professionnelle.

	2012		2013		2014		2015	
	<i>Nombre</i>	%	<i>Nombre</i>	%	<i>Nombre</i>	%	<i>Nombre</i>	%
<b>Décès à la suite d'un accident du travail</b>								
Saguenay–Lac-St-Jean	8	10,7	4	6,3	4	7	4	5,8
<i>Province de Québec</i>	75		63		57		69	
<b>Décès à la suite d'une maladie professionnelle</b>								
Saguenay–Lac-St-Jean	10	7,4	6	5	11	10,3	4	3,1
<i>Province de Québec</i>	136		121		107		127	
<b>Total</b>								
Saguenay–Lac-St-Jean	18	8,5	10	5,4	15	9,1	8	4,1
<i>Province de Québec</i>	211		184		164		196	

Tableau 4 – Nombre de décès à la suite d'une lésion professionnelle  
Source : Statistiques annuelles des années 2012, 2013, 2014 et 2015 de la CSST.

Comme dans tous les milieux professionnels, les travailleurs sont exposés à un certain nombre de risques dont certains ont causé ou peuvent causer des lésions professionnelles. Selon le MSSS (2012), au nombre des contraintes auxquelles les travailleurs de la région sont exposés figurent notamment celles liées à la biomécanique du travail, au bruit, aux exigences psychologiques élevées et aux efforts de travail insuffisamment appréciés (MSSS, 2012).

En effet, le taux d'exposition aux contraintes biomécaniques du travail est plus élevé au sein de la région qu'à l'échelle de la province. Ainsi, 29 % des travailleurs de la région occupent un emploi comportant un niveau élevé de contraintes physiques contre 22 %, en moyenne, pour l'ensemble de la province (CIUSSS,

2016). Cette situation d'exposition à des contraintes physiques doublée d'une importance relative des blessures causées par des mouvements répétitifs favorisent l'apparition de lésions liées aux troubles musculo-squelettiques (TMS) : 26 % des travailleurs de la région sont victimes de TMS avec un impact sur leurs activités quotidiennes (CIUSSS, 2016).

La proportion de travailleurs aux prises avec des contraintes sonores (exposition au bruit) est également plus élevée dans la région (12 %) que dans le reste du Québec (7 %) (CIUSSS, 2016). L'exposition à des contraintes sonores peut entraîner la surdité professionnelle. Selon les données compilées par l'INSPQ (2014), 337 cas de surdité professionnelle ont été acceptés et indemnisés par la CSST<sup>5</sup>, en 2010, sur un

total de 4 341 cas à l'échelle de la province. Entre 1997 et 2010, la région a connu 2 589 cas de surdité professionnelle indemnisés par la CSST représentant 7,2 % du total enregistré dans la province (INSPQ, 2014). Ce qui place le Saguenay–Lac-Saint-Jean à la sixième place derrière la Montérégie, la Mauricie et le Centre-du-Québec, Montréal et Chaudière-Appalaches. Ce qui fait que la surdité professionnelle est plus fréquente dans la région (5,2 %) que dans le reste du Québec (3,4 %) selon le CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean (2016).

En ce qui concerne les risques psychologiques, les travailleurs de la région sont moins exposés à des exigences psychologiques élevées (31 %) comparative-ment au reste de la province (35 %) (MSSS, 2012). C'est ainsi que pour une des formes de risques psychologiques, à savoir le harcèlement psychologique au travail, la proportion de la population déclarant ne jamais avoir subi de harcèlement psychologique au travail est plus importante dans la région (83 %) qu'au Québec (79 %) et celle déclarant avoir été victime de

harcèlement psychologique au travail de façon occasionnelle est plus faible dans la région (15 %) qu'au Québec (17 %) (CIUSSS 2016). Cette situation se reflète dans le nombre relativement bas de lésions attribuables au stress et à la violence en milieu de travail acceptées par la CNESST (tableaux 5 et 6).

Selon la CNESST (2017d), une lésion de stress aigu est une lésion qui résulte d'un  v nement traumatique (accident grave, vol à main armée, violence physique, menaces de mort, etc.) tandis qu'une lésion de stress chronique est une lésion qui découle d'un stress qui se poursuit sur une longue période, par exemple, le harcèlement au travail, le stress lié à la tâche et à l'organisation du travail, etc.

De 2012 à 2015, les lésions professionnelles attribuables au stress en milieu de travail acceptées par la CNESST au profit de travailleurs de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont, cumulativement, au nombre de 121 contre 4 057 pour l'ensemble du Québec (tableau 5).

	2012		2013		2014		2015	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nombre de lésions attribuables au <b>stress aigu</b> en milieu de travail								
Saguenay–Lac-St-Jean	27	2,9	23	2,6	33	3,9	22	2,4
<i>Province de Québec</i>	<i>919</i>		<i>883</i>		<i>848</i>		<i>919</i>	
Nombre de lésions attribuables au <b>stress chronique</b> en milieu de travail								
Saguenay–Lac-St-Jean	7	5,9	2	1,7	4	3,1	3	2,7
<i>Province de Québec</i>	<i>119</i>		<i>116</i>		<i>131</i>		<i>112</i>	
Nombre total de lésions attribuables au stress en milieu de travail								
Saguenay–Lac-St-Jean	34	3,3	25	2,5	37	3,8	25	2,4
<i>Province de Québec</i>	<i>1 042</i>		<i>1 000</i>		<i>983</i>		<i>1 032</i>	

**Tableau 5 – Nombre de lésions attribuables au stress en milieu de travail acceptées par la CNESST**  
Source : CNESST (2017e). Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail, 2012–2015.

Les cas de harcèlement psychologique acceptés et indemnisés par la CNESST, de 2012 à 2015, dans ce lot de lésions attribuables au stress en milieu de travail, sont limités étant donné que sur les 4 057 dossiers acceptés à l chelle provinciale, seuls 152 cas de harcèlement psychologique sont notés. Ce nombre limité de cas de harcèlement psychologique est parcellaire et ne rend pas compte du phénomène dans sa totalité. En effet, pour une seule année (2014–2015), la Commission des normes du travail (CNT) fait état de

3 092 plaintes pour harcèlement psychologique déposées en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1 (LNT) pour l'ensemble de la province et 60 plaintes pour la seule région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CNT, 2017).

Le nombre cumulé de dossiers pour lésions psychiques et physiques attribuables à la violence en milieu de travail est de 251 sur un total provincial de 7 723 cas en 4 ans (tableau 6).



	2012		2013		2014		2015	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Dossiers pour lésions <b>psychiques</b> attribuables à la violence en milieu de travail								
Saguenay–Lac-St-Jean	20	3,6	13	2,7	18	3,9	10	2
<i>Province de Québec</i>	<i>553</i>		<i>490</i>		<i>462</i>		<i>501</i>	
Dossiers pour lésions <b>physiques</b> attribuables à la violence en milieu de travail								
Saguenay–Lac-St-Jean	47	3,6	53	3,7	47	3,3	43	2,9
<i>Province de Québec</i>	<i>1 295</i>		<i>1 443</i>		<i>1 407</i>		<i>1 503</i>	
Nombre total de lésions attribuables à la violence en milieu de travail								
Saguenay–Lac-St-Jean	67	3,6	66	3,4	65	3,4	53	2,6
<i>Province de Québec</i>	<i>1 859</i>		<i>1 949</i>		<i>1 891</i>		<i>2 024</i>	

Tableau 6 – Lésions attribuables à la violence en milieu de travail acceptées par la CNESST

Source : CNESST (2017e). Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail, 2012–2015.

## 2.3 Portrait des initiatives de prévention dans la région

Pour réaliser ses objectifs principaux, c'est-à-dire l'élimination des dangers à la source et la participation des travailleurs, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1 (LSST) prévoit quatre mécanismes de gestion de la prévention au sein des entreprises : le programme de prévention (PP), le programme de santé spécifique à l'établissement (PSSE), le comité de santé et de sécurité (CSS) et le représentant à la prévention (RP).

### Programme de prévention (PP)

Le programme de prévention est un plan d'action en prévention propre à chaque établissement, élaboré par l'employeur avec la participation des travailleurs, qui vise à éliminer ou à contrôler les dangers au travail et comporte des mesures concrètes pour y arriver (CNESST, 2017b). Il est obligatoire pour toutes les entreprises relevant des groupes prioritaires 1, 2 et 3, soit l'ensemble des entreprises des SAE de 1 à 15 (tableau 1). Le programme de prévention est également obligatoire pour toutes les entreprises membres d'une mutuelle de prévention. Aucune statistique renseignant sur le nombre de programmes de prévention élaborés régionalement n'a été trouvée. La seule information retrouvée à ce sujet est ancienne et concerne toute la province. Elle est relative au taux de conformité des entreprises québécoises, des groupes prioritaires 1, 2 et 3, ayant l'obligation d'élaborer puis de transmettre à la CNESST un programme de prévention (établissements comptant plus de 20 travailleurs et

chantiers de construction devant occuper simultanément au moins 25 travailleurs). Selon Plasse (1988), citée par Baril-Gingras, Vézina et Lippel (2013), 86 % des établissements de plus de 20 travailleurs concernés avaient rempli cette obligation en 1985.

Aucune information n'est, non plus, disponible relativement au nombre de programmes de prévention élaborés par les mutuelles de prévention qui opèrent dans la région. Selon la CSST (2009), une mutuelle de prévention est un regroupement d'employeurs qui s'engage dans une démarche de prévention, de réadaptation et de retour en emploi des travailleurs victimes d'une lésion professionnelle et qui, en contrepartie, bénéficie d'une tarification qui reflète ses efforts en faveur de la santé et de la sécurité. La CNESST (2017c) dénombre 71 mutuelles de prévention qui opèrent dans la région du Saguenay–Lac-St-Jean. Une seule parmi elles est composée uniquement d'employeurs de la région. En dehors d'elle, toutes les autres mutuelles regroupent des employeurs issus d'au moins deux à plusieurs régions de la province.

### Programme de santé spécifique à l'établissement (PSSE)

La LSST exige que tout programme de prévention contienne un programme de santé spécifique à l'établissement (PSSE). Comme tout programme en santé, le PSSE est constitué par un ensemble de ressources réunies et mises en œuvre pour fournir aux travailleurs et aux employeurs des services organisés de façon cohérente dans le temps et dans

l'espace en vue d'atteindre des objectifs déterminés en rapport avec un problème de santé précis (Drouin et *al.*, 2004). Son élaboration, qui relève du médecin responsable des services de santé de l'établissement, doit se faire en concertation avec le milieu de travail tout en tenant compte des priorités régionales et provinciales en matière de SST. En 2015, le nombre de PSSE élaborés par l'équipe régionale du Réseau de santé publique en santé au travail s'établit à 140 (RSAP, 2017). Ce chiffre paraît plus que modeste en comparaison du nombre d'entreprises des groupes prioritaires 1, 2 et 3 implantées dans la région, mais tout à fait justifié au regard des effectifs restreints de l'équipe régionale de santé publique dédiée à la santé au travail.

### Comité de santé et de sécurité et représentant à la prévention

Le manque d'informations statistiques exhaustives et fiables se révèle aussi en ce qui concerne les comités de santé et de sécurité du travail (CSS) et le représentant à la prévention (RP), autant au niveau

provincial que régional. Le comité de santé et de sécurité du travail est un organe interne de prévention à composition paritaire (employeur – travailleurs). Il est rendu obligatoire dans tous les établissements des groupes prioritaires 1 et 2 comptant plus de 20 travailleurs. Quant aux représentants à la prévention, ce sont des travailleurs désignés au sein des entreprises où un comité de santé et de sécurité peut être formé.

L'une des mesures phares de prévention découlant de la LSST est le Programme pour une maternité sans danger (PMSD). Le PMSD a pour objectif principal de maintenir en emploi la travailleuse enceinte ou qui allaite en lui permettant de réaliser des tâches qu'elle est raisonnablement en mesure d'accomplir sans compromettre sa santé ou celle de son enfant. Entre 2012 et 2015, au titre de ce programme, 5 442 dossiers de réclamation ont été acceptés au profit de travailleuses de la région, soit 4 % en moyenne, du nombre total enregistré au niveau provincial au cours de la même période (tableau 7).

	2012		2013		2014		2015	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nombre de réclamations de travailleuses <b>enceintes</b> au PMSD								
Saguenay–Lac-St-Jean	1 358	4,1	1 360	4,1	1 369	4,2	1 328	4
Province de Québec	33 100		32 921		32 835		32 799	
Nombre de réclamations de travailleuses qui <b>allaient</b> au PMSD								
Saguenay–Lac-St-Jean	10	4	5	1,9	8	3,1	4	1,5
Province de Québec	249		266		262		259	
Nombre total de réclamations faites au titre du PMSD								
Saguenay–Lac-St-Jean	1 368	4,1	1 365	4,1	1 377	4,2	1 332	4
Province de Québec	33 349		33 187		33 097		33 058	

Tableau 7 – Réclamations concernant le programme pour une maternité sans danger (PMSD) acceptées par la CNESST

Source : CNESST (2017). Pour une maternité sans danger : Statistiques 2012–2015.

En ce qui concerne les interventions préventives réalisées par la CNESST au sein de certaines entreprises en activité dans le ressort territorial de la région du Saguenay–Lac-St-Jean, on constate une tendance à la baisse de leur nombre : de 1 058 dossiers d'intervention en 2013, on est passé à 879 en 2015 (tableau 8). De même, le nombre de visites effectuées par les inspecteurs de la CNESST en lien avec ces dossiers d'intervention connaît une réduction sensible en passant de 1 959 visites en 2013 à 1 650 visites en 2015 (tableau 8). Par ailleurs, les

visites inhérentes à l'ouverture de ces dossiers d'intervention ont permis aux inspecteurs de la CNESST de relever des manquements aux obligations prescrites par la LSST en matière de prévention, lesquels ont donné lieu à des suites légales allant des dérogations constatées aux constats d'infraction en passant par les décisions (tableau 8). Ainsi, en moyenne, chaque dossier d'intervention ouvert a permis de constater plus de trois situations dérogatoires à la loi ou aux règlements en SST.

	2012		2013		2014		2015	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Établissements actifs								
Saguenay–Lac-St-Jean	11 054	4,2	11 151	4,1	11 214	4,1	11 202	4,1
<i>Province de Québec</i>	<i>265 187</i>		<i>269 303</i>		<i>270 231</i>		<i>272 315</i>	
Dossiers d'intervention en prévention – inspection								
Saguenay–Lac-St-Jean	987	6,1	1 058	6,2	1 068	6,2	879	5
<i>Province de Québec</i>	<i>16 116</i>		<i>17 118</i>		<i>17 338</i>		<i>17 415</i>	
Visites effectuées								
Saguenay–Lac-St-Jean	1 637	4,8	1 959	5,5	1 978	5,5	1 650	4,8
<i>Province de Québec</i>	<i>33 791</i>		<i>35 907</i>		<i>35 655</i>		<i>34 515</i>	
Déroptions constatées								
Saguenay–Lac-St-Jean	3 270	4,9	3 843	5,4	3 662	5	3 180	4,6
<i>Province de Québec</i>	<i>66 687</i>		<i>71 786</i>		<i>72 598</i>		<i>68 809</i>	
Décisions prises lors des interventions								
Saguenay–Lac-St-Jean	325	6,7	268	5,4	252	5,4	212	5,3
<i>Province de Québec</i>	<i>4 887</i>		<i>4 926</i>		<i>4 674</i>		<i>3 972</i>	
Constats d'infraction signifiés								
Saguenay–Lac-St-Jean	195	4,3	278	6	168	3,6	135	3,6
<i>Province du Québec</i>	<i>4 583</i>		<i>4 669</i>		<i>4 611</i>		<i>3 713</i>	

**Tableau 8 – Interventions réalisées par la CNESST et leurs suites légales**

Source : Statistiques annuelles des années 2012, 2013, 2014 et 2015 de la CSST.

Ces résultats sont à un cran supérieur en matière d'interventions réalisées par la CNESST et des suites légales qui en ont résulté comparativement à la région administrative de l'Estrie qui compte sensiblement le même nombre d'établissements actifs (11 444) qu'au Saguenay–Lac-Saint-Jean (11 202) (CSST, 2016).

### 3. Discussion

La première phase de la recherche s'est effectuée en recueillant et en analysant des données secondaires. Si cette méthode présente de nombreux avantages (mise en œuvre de ressources limitées, accès rapide aux données, etc.), elle comporte des inconvénients susceptibles de limiter la portée des résultats obtenus. En effet, l'utilisation de données secondaires peut être limitée par l'écart entre les objectifs à la base de la collecte primaire et les objectifs de l'analyse secondaire. Selon Bernatchez et Turgeon (2016, p 509), « *les données primaires n'ont pas été mises en forme en tenant compte des objectifs de l'analyse secondaire* ». Un autre inconvénient, et non le moindre, est relatif à la non-disponibilité, dans certains cas, des informations désirées. L'exemple du

nombre de programmes de prévention élaborés et mis en œuvre au sein des entreprises de la région ou celui du nombre de comités de santé et sécurité du travail fonctionnels en constituent une parfaite illustration. De plus, comme le soulignent Baril-Gingras, Vézina et Lippel (2013), le fait, par exemple, d'élaborer et de transmettre un programme de prévention à la CNESST ne signifie pas que celui-ci est effectivement implanté et de bonne qualité.

S'agissant des résultats, tout indique que la totalité des travailleurs de la région ne sont pas couverts par le régime de santé et sécurité au du travail mis en place et géré par la CNESST si l'on considère que le taux de couverture de celui-ci est d'environ 93 % selon l'INSPQ (2010) sur la base des statistiques de l'Association des commissions des accidents du travail du Canada (ACATC). Par conséquent, les statistiques sur les lésions professionnelles présentées ici ne reflètent pas toute la réalité. En effet, comme le souligne Daubas-Letourneux (2008), toutes les maladies potentiellement indemnisables, par exemple, ne donnent pas lieu à une déclaration ou à une reconnaissance, car

la liste des maladies reconnues comme étant d'origine professionnelle résulte davantage de négociations et de consensus entre les partenaires sociaux que de l'état des connaissances sur les liens entre le travail et les atteintes à la santé. C'est la même chose concernant les accidents du travail qui, selon Dautas-Letourneux (2009), échappent à toute visibilité, car certains ne sont pas déclarés et d'autres le sont, mais ne sont pas reconnus.

En l'absence de données spécifiques à la région, une référence aux statistiques à l'échelle provinciale permet de constater que, de 2012 à 2015, 39 %, en moyenne, des lésions professionnelles survenues et indemnisées au Québec ont été enregistrées dans les entreprises relevant des groupes prioritaires 1, 2 et 3 contre 54 %, en moyenne, pour les groupes prioritaires 4, 5 et 6 censés être moins dangereux. Tout porte à croire que les données du Saguenay–Lac-Saint-Jean semblent épouser les mêmes contours que celles obtenues à l'échelle provinciale quand on sait que 95,2 % des entreprises que compte la région ont moins de 50 travailleurs. Cela met en lumière une évidence déjà soulignée par Champoux et Brun (2003), à savoir que c'est dans les plus petites entreprises, celles qui comptent moins de 50 travailleurs, que surviennent, plus fréquemment, les accidents du travail et les maladies professionnelles. La faiblesse de la prise en charge des questions de SST dans ces entreprises de petite

taille s'explique, en partie, par le manque de ressources ainsi que par le cumul de fonctions et la surcharge de travail de leurs principaux responsables (Champoux et Brun, 2000).

## Conclusion

Au-delà des limites inhérentes au recueil et à l'analyse des données secondaires, le portrait esquissé est utile à maints égards en ce sens qu'il permet de disposer d'une vision globale sur la situation régionale en SST notamment sur le nombre de lésions professionnelles qui y sont survenues, les principaux risques auxquels les travailleurs sont exposés, les initiatives de prévention menées au niveau local et, surtout, sur la taille des entreprises implantées dans la région. Ce portrait sommaire comporte toutefois quelques facettes à approfondir du fait de l'inexistence de certaines statistiques qui auraient pu élargir la vision de la situation globale (pas de données, par exemple, sur le nombre de programmes de prévention, de comités de santé et de sécurité du travail, de représentants à la prévention). Toutefois, les résultats obtenus sont suffisamment représentatifs de la situation et, à ce titre, préparent et facilitent la réalisation de la seconde phase. Ils jettent, déjà, un éclairage sur la nécessité d'orienter les recherches et actions futures en tenant compte des particularités et des besoins des entreprises de très petite taille, lesquelles constituent l'essentiel du tissu économique de la région.

## NOTES

- 1 MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux  
CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail  
INSPQ : Institut national de santé publique du Québec  
ISQ : Institut de la statistique du Québec
- 2 CLD : Centre local de développement  
CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
- 3 Établissements qui ont été ouverts pendant toute ou partie de l'année.
- 4 Dossiers ouverts entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre pour chaque année visée.
- 5 La CSST est devenue, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

## RÉFÉRENCES

- Bernatchez J. et Turgeon, J. (2016). Les données secondaires. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale* (6<sup>e</sup> édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Centre local de développement (CLD) Maria-Chapdelaine (2017). *Répertoire de toutes les entreprises de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Repéré à <http://www.maximisation.net/upload/PDF1/812b4ba287f5ec0bc9d43bbf5bbe87fb.pdf>.

- Champoux D. et Brun, J.-P. (2000). Prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises manufacturières : état de la situation et pistes pour l'intervention et la recherche. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. Repéré à <http://pistes.revues.org/3812> DOI : 10.4000/pistes.3812.
- Champoux D. et Brun, J.-P. (2003). Occupational health and safety management in small-size enterprises: An overview of the situation and avenues for intervention and research. *Safety Science*, 41, 301-318.
- CIUSSS (2016). *Enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015 – Faits saillants pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-St-Jean.
- Cloutier-Villeneuve, L. et Demers, M.-A. (2014). *Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE*. Québec, Québec : Institut de la statistique du Québec.
- CNESST (2017). *Pour une maternité sans danger : Statistiques 2012-2015*. Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC300-254-10 (2017-03).
- CNESST (2017a). *Liste des employeurs classifiés par groupe prioritaire (1 à 6) pour la région de Saguenay — Lac-Saint-Jean*. Unité dédiée, accès à l'information, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec. Réponse à la demande d'accès 2017 N/D : 146266DAJ. Repéré à <http://www.cnesst.gouv.qc.ca/acces-information/diffusion-de-l-information/Documents/146266DAJ-1.pdf>.
- CNESST (2017b). *Programme de prévention*. Repéré à [http://www.csst.qc.ca/prevention/programme\\_prevention/pages/programme\\_prevention.aspx](http://www.csst.qc.ca/prevention/programme_prevention/pages/programme_prevention.aspx).
- CNESST (2017c). *Listes des Mutuelles de prévention. Sélection par critères de recherche*. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec. Outil de sélection en ligne. Repéré à <http://www.csst.qc.ca/asp/ListeDesMutuelles/mutuelle.asp>.
- CNESST (2017d). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail, 2012-2015*. Centre de la statistique et de l'information de gestion, Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC300-321-7 (2017-03).
- CNESST (2017e). *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail, 2012-2015*. Centre de la statistique et de l'information de gestion, Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC300-255-9 (2017-03).
- CNT (2017). *Données sur le traitement des plaintes déposées en vertu de la Loi sur les normes du travail. Répartition géographique des plaintes reçues, 2014-2015*. Commission des normes du travail. Tableau en ligne. Repéré à [http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/Re\\_partition\\_geographique\\_des\\_plaintes\\_receues\\_2014-2015.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/Re_partition_geographique_des_plaintes_receues_2014-2015.pdf).
- CSST (2009). *Mutuelles de prévention. Ce que vous devez savoir*. Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, DC200-1434-3 (2010-04). ISBN : 978-2-550-55072-3.
- CSST (2013). *Statistiques annuelles de 2012*. Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC200-1046-20 (2013-10). ISBN : 978-2-550-68821-1 (PDF).
- CSST (2014). *Statistiques annuelles de 2013*. Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC200-1046-21 (2014-11). ISBN : 978-2-550-71286-2 (PDF).
- CSST (2015). *Statistiques annuelles de 2014*. Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC200-1046-22 (2015-10). ISBN : 978-2-550-73874-9 (PDF).
- CSST (2016). *Statistiques annuelles de 2015*. Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec. DC200-1046-23 (2016-10). ISBN : 978-2-550-76935-4 (PDF).
- Daubas-Letourneux, V. (2008). Produire des connaissances en santé au travail à l'échelle régionale. Le signalement des maladies à caractère professionnel dans les Pays de la Loire. *Revue française des affaires sociales*, 2008/2, 213-235.
- Daubas-Letourneux, V. (2009). Accidents du travail : des blessés et des morts invisibles. *Mouvements*, 2009/2 (58), 29-37. DOI 10.3917/mouv.058.0029.
- Drouin L., Simard, R., Fontaine, G. et Huneault, C. (2004). L'élaboration et la mise en application des programmes de santé spécifiques aux établissements : l'approche québécoise. *Santé publique*, 2004/2 (16), 200. DOI : 10.3917/spub.042.0329.
- Fortin M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3<sup>e</sup> éd.). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.

- 
- Baril-Gingras, G., Vézina, M. et Lippel, K. (2013). Bilan relatif aux dispositions de la LSST : Vers une application intégrale? *Relations industrielles*, 684(2013), 682–708. DOI : 10.7202/1023011ar.
- INSPQ (2010). *Portrait national des troubles musculosquelettiques (TMS) 1998-2007. TMS sous surveillance*. Institut national de santé publique du Québec. ISBN : 978-2-550-59984-5 (PDF).
- INSPQ (2014). *Portrait de la surdité professionnelle acceptée par la Commission de la santé et de la sécurité du travail au Québec : 1997-2010. Troubles de l'audition sous surveillance*. Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec. ISBN : 978-2-550-69879-1 (PDF).
- ISQ (2017a). *Panorama des régions du Québec. Édition 2017*. Institut de la statistique du Québec. ISBN : 978-2-550-76006-1 (PDF).
- ISQ (2017b). *Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec. Données désaisonnalisées de juillet 2017*. Direction des statistiques du travail et de la rémunération. Institut de la statistique du Québec. ISBN : 1927-2251 (PDF).
- Mayer, R. (2000). L'analyse des milieux et des problèmes sociaux. Dans R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques et D. Turcotte (dir.). *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 233-255). Montréal, Québec : Édition Gaëtan Morin.
- MSSS (2012). *Le travail : un déterminant important de la santé*. Direction générale de la santé publique, ministère de la Santé et des Services sociaux, ISBN : 978-2-550-64173-5 (PDF).
- Plasse, M. (1988). *Santé et sécurité du travail : De la confrontation à la concertation*. Montréal, Québec : Éditions Agence d'ARC inc.
- RSAP (2017). *La région en quelques chiffres*. Réseau de santé publique en santé au travail. Saguenay–Lac-Saint-Jean. Repéré à <http://www.santeautravail.qc.ca/web/region-saguenay-lac-saint-jean/accueil>.

# Le rôle du bibliothécaire dans la recherche au sein du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi

Sébastien Leblanc-Proulx<sup>a</sup> et Marie-Ève Ruest<sup>b</sup>

La recherche est l'un des principaux piliers de l'institution universitaire. Sans elle, un bon nombre de découvertes, d'innovations et d'avancements scientifiques ne pourraient avoir lieu. Dans un contexte de conciliation de plus en plus difficile entre l'enseignement et la recherche, le bibliothécaire s'avère un allié important des professeurs.

Cette situation s'apparente bien au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Depuis la fondation de l'institution, un bibliothécaire est attitré au développement de collections sur des sujets reliés à ce département. Guy Laberge exécuta cette fonction de 1970 à 1996, suivi de Roger de la Sablonnière jusqu'en 2008. Par la suite, Marie-Ève Ruest, Karine Richer, Luc Charron et Sébastien Leblanc-Proulx ont pris la relève.

Une des caractéristiques qui distingue ce partenariat apparut en 2002, au moment où Roger de La Sablonnière fit preuve d'innovation avec l'appui du directeur de la bibliothèque de l'époque, Gilles Caron. L'idée était de délocaliser le bibliothécaire. Plutôt que de travailler dans la bibliothèque, monsieur de La Sablonnière intégra graduellement le département, à raison d'une demi-journée par semaine, pour ensuite y travailler à mi-temps (De la Sablonnière, Simard et Morency, 2005). Cette idée avait déjà été expérimentée dans quelques universités américaines, comme Virginia Tech, dans les années 1990 (Ruest, 2011). Mais pourquoi donc?

Avec la dématérialisation de l'information, l'accessibilité à de la documentation de qualité peut se faire entièrement en ligne. Ainsi, pour plusieurs, il devient contre-productif de se déplacer à la bibliothèque pour faire sa recherche documentaire. Dans cette optique, le bibliothécaire a tout intérêt à se montrer disponible là où les usagers se trouvent afin de leur servir de guide (Shumaker, 2012). En travaillant au département, le bibliothécaire augmente sa visibilité auprès des enseignants et des étudiants. Il devient de ce fait plus facile de créer des liens et de saisir les occasions de collaboration.

Durant les premières années de délocalisation, certains professeurs n'étaient pas encore entièrement familiers avec l'usage de l'ordinateur. Monsieur de la Sablonnière en profita pour leur offrir son aide et les assister dans des tâches rudimentaires (p. ex., envoyer des courriels, imprimer des documents, etc.). En même temps, il entreprit de faire des revues de littérature sur divers sujets demandés par des individus ou des groupes de recherche. Sa crédibilité augmenta rapidement, au point de devenir une référence importante au département dans les domaines de la technologie et de la recherche. Peu à peu, son rôle de bibliothécaire se transforma avec les nouvelles demandes et besoins. C'est d'ailleurs un phénomène qui est commun lors d'une délocalisation, selon Carlton et Kneale (2011).

Cette nouvelle manière d'aborder le travail du bibliothécaire fut à ce point profitable que six des sept autres bibliothécaires disciplinaires de l'UQAC

<sup>a</sup> Bibliothécaire, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Bibliothécaire, Université du Québec à Chicoutimi

l'adoptèrent par la suite. Grâce au modèle organisationnel de la bibliothèque qui permet aux techniciens en documentation de répondre aux besoins en référence documentaire, le transfert se fit en douceur. Aucun service aux usagers n'a été sacrifié dans les lieux de la bibliothèque.

Après la retraite de monsieur de la Sablonnière, Marie-Ève Ruest expérimenta la délocalisation à temps plein avec succès en 2008. Depuis ce temps, le bibliothécaire disciplinaire n'a qu'un seul bureau situé au Département des sciences économiques et administratives.

Bien qu'une tendance s'installe au Canada en ce qui concerne la délocalisation des bibliothécaires (Bedi et Walde, 2017), le modèle reste à ce jour peu utilisé dans les universités québécoises. La plupart d'entre elles proposent encore l'approche traditionnelle du bibliothécaire travaillant à la bibliothèque. Pourtant, l'approche délocalisée a fait ses preuves. À l'UQAC, le nombre de demandes d'information, les collaborations de recherche et les interventions en classe ont augmenté de manière considérable depuis ce changement (Ruest, 2011).

En plus du soutien à l'enseignement que le bibliothécaire offre grâce aux multiples formations données dans les classes, il s'avère un collaborateur indispensable de la recherche scientifique (Carlson et Kneale, 2011). Expert de la recherche documentaire, il peut facilement assister les usagers dans leurs diverses demandes. Faire une recension bibliographique sur un sujet et une époque précise demande du temps et une expertise. Même chose pour instaurer une veille in-

formationnelle, créer une base de données bibliographique pour un groupe de recherche, fournir de l'aide à la publication et à la gestion des droits d'auteur, viser la maximisation du repérage de la recherche, et intervenir pour l'obtention d'ISBN, la conservation et la diffusion des données, etc.

Les compétences du bibliothécaire complètent régulièrement celle du chercheur et de ce fait, un temps précieux est épargné lorsque ces deux acteurs travaillent en collaboration. Tout dépendamment du rôle qu'on lui confie, il peut même devenir assez important pour ne plus le considérer comme un assistant ou un consultant, mais plutôt comme un partenaire pour la recherche (Monroe-Gulick, O'Brien et White, 2013). Nous le constatons, entre autres, par sa participation de plus en plus active au sein de groupes de recherche subventionnés (Bedi et Walde, 2017). Par cette offre de service, une amélioration de la productivité sur le plan de la recherche est à portée de main.

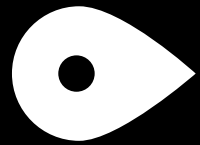
Enfin, chaque année, le bibliothécaire disciplinaire au Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC travaille de concert avec des dizaines de chercheurs afin de les aider à atteindre leurs objectifs. Cette collaboration s'est construite progressivement depuis plusieurs générations. Désormais délocalisé, il est intégré dans le cursus scolaire des étudiants et est un collaborateur actif pour une panoplie de chercheurs. C'est dans cette perspective que nous souhaitons voir le partenariat entre la bibliothèque Paul-Émile-Boulet et le Département des sciences économiques et administratives se poursuivre, c'est-à-dire comme une relation positive et essentielle pour l'enseignement et la recherche.

## RÉFÉRENCES

- Bedi, S. et Walde, C. (2017). Transforming roles: canadian academic librarians embedded in faculty research projects. *College & Research Libraries*, 78(3). doi: 10.5860/crl.78.3.16590.
- Carlson, J. et Kneale, R. (2011). Embedded librarianship in the research context: navigating new waters. *College & Research Libraries News*, 72(3), 167-170. doi: 10.5860/crl.72.3.8530.
- De la Sablonnière, R., Simard, J. et Morency, M.-A. (2005). Nouvelles approches documentaires dans la pédagogie des sciences économiques et administratives. *Documentation et bibliothèques*, 51(3), 193-201. doi: 10.7202/1029498ar.
- Monroe-Gulick, A., O'Brien, M. et White, G. (2013). Librarians as partners: moving from research supporters to research partners. Dans D.M. Mueller (dir.), *Imagine, innovate, inspire: the proceedings of the ACRL 2013 Conference* (p. 392-387). Indianapolis, IN: Association of College and Research Libraries (ACRL).
- Ruest, M.-È. (2011). Repenser la relation bibliothécaires-professeurs : l'intégration physique d'un bibliothécaire dans un département universitaire. *Documentation et bibliothèques*, 57(4), 212-218. doi: 10.7202/1028990ar.
- Shumaker, D. (2012). *The embedded librarian: innovative strategies for taking knowledge where it's needed*. Medford, NJ: Information Today Inc.



# Les unités de recherche



---

**Plusieurs professeurs-chercheurs du  
département des sciences économiques  
et administratives sont regroupés dans six  
unités de recherche dont cinq laboratoires  
accrédités en vertu de la politique  
d'organisation de la recherche de  
l'Université du Québec à Chicoutimi**

Laboratoire d'études multidisciplinaires  
en gestion de projet (LemGP)

Laboratoire d'expertise et de recherche  
carrefour d'analyse des innovations et de soutien  
aux entreprises (CAISEN)

Laboratoire de recherches et d'interventions  
sur les incidents critiques en milieu de travail  
(ICMT)

Laboratoire de recherche et d'intervention  
en gouvernance des organisations (LARIGO)

Laboratoire de recherche sur les nouvelles  
formes de consommation (LaboNFC)

Le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage (CEE)

# Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de projet (LemGP)

## Contexte de recherche

Créé en 2007, le laboratoire LemGP s'intéresse à la thématique de la gestion de projet, et aux défis contemporains qui peuvent influencer les organisations, les gestionnaires de projet, ainsi que toutes parties prenantes impliquées dans ceux-ci. Depuis une vingtaine d'années, la gestion de projet est devenu avec le temps une philosophie de gestion transversale aux secteurs d'activités et aux industries. D'où la pertinence du LemGP de s'intéresser à ces pratiques.

## Domaine d'application

Le laboratoire s'intéresse à plusieurs thématiques réparties selon 3 axes de recherches, à savoir (1) le relationnel de projet et gestion des parties prenantes, (2) la GRH et compétences collectives en contexte projet, et (3) l'analyse économique et retombées en contexte projet.

### Axe 1 : Relationnel de projet et gestion des parties prenantes

- Relationnel projet : La gestion des parties prenantes est un concept central en gestion de projet. On entend par relationnel projet, la gestion des relations entre les différents acteurs, sur le long terme. Dans la mesure où certains projets se déroulent sur de longues périodes, il devient critique d'optimiser les relations des principaux acteurs en place par l'utilisation d'outils relationnels ou tout simplement la communication, dans son sens le plus large et intégrateur.
- Gestion de projet en contexte multiculturel : Les gestionnaires doivent composer avec les diverses cultures caractérisant les acteurs impliqués dans les projets. Dans ce contexte, le gestionnaire de projet doit avoir une bonne connaissance de la mosaïque sociale formée par les divers acteurs projet et il doit notamment être capable d'identifier et coordonner les diverses coutumes, habitudes et programmations socioculturelles de tous afin d'exercer une gestion saine et productive.

### Axe 2 : GRH et compétences collectives

- Compétences collectives : Plus que jamais, les projets constituent des démarches combinatoires dont le succès repose en grande partie sur les capacités d'intégration qui y seront développées. Capacité à intégrer des activités plus ou moins nouvelles et uniques à d'autres activités de même type et à des activités plus routinières pour servir la stratégie organisationnelle. Mais aussi capacité à intégrer différents acteurs aux intérêts et compétences variées pour former une « compétence collective projet » au service de la performance des projets et de l'organisation. C'est autour de cette notion de « compétence collective projet » que s'articule cet axe de recherche en lien avec les différentes dimensions des projets et de leur gestion.

- GRH en contexte projet : La gestion de projets ouvre de multiples perspectives de recherche en gestion des ressources humaines. En effet, la configuration dynamique des équipes de projets et certaines caractéristiques de ce mode d'organisation (p. ex., assignations temporaires, clients multiples, demandes simultanées, double supervision métier-projet) obligent les gestionnaires et les professionnels RH à revoir les politiques et pratiques de gestion, notamment sur la question de l'intégration travail/vie personnelle, afin qu'elles s'adaptent à la réalité des employés et contribuent à une meilleure qualité de vie. Cet axe de recherche propose d'approfondir les processus d'ajustement des individus confrontés aux particularités de l'environnement projet.

### Axe 3 : Analyse économique et retombées en contexte projet

- Analyse économique : L'évaluation de la valeur ajoutée économique dans les projets à fort potentiel de développement territorial est un élément novateur. Cet axe analyse particulièrement les retombées socio-économiques et financières des décisions d'investissement et détermine la structure de financement optimale selon les risques dans ces types de projets.

## Approche

L'approche privilégiée est définitivement la multidisciplinarité et la collaboration. Tant au niveau des profils des membres, que des méthodologies mobilisées (qualitative, quantitative et/ou mixte), les membres du laboratoire collaborent systématiquement en équipe à travers les recherches et publications qu'ils réalisent. Les étudiants des cycles supérieurs (maîtrise et doctorat) collaborent également régulièrement avec les membres sur des projets de recherche et/ou sur leur projet de mémoire ou de thèse.

## Professeur(e)s membres

Christophe Leyrie  
Thierno Diallo  
Eric Jean  
Dominic Bizot  
Sabrina Tremblay

## Professeur responsable

Julien Bousquet, Ph. D.  
julien\_bousquet@uqac.ca

**UQAC**  
**LemGP** | Laboratoire d'études  
multidisciplinaires en gestion de projet  
Université du Québec à Chicoutimi

---

# Laboratoire d'expertise et de recherche carrefour d'analyse des innovations et de soutien aux entreprises (CAISEN)

## Contexte de recherche

Adam Smith, Charles Babbage et Karl Marx ont déjà, il y a plus d'un siècle, étudié les méthodes d'optimisation de l'efficacité productive. Taylor, Gantt et Gilberth aux États-Unis et Fayol en France ont ensuite été précurseurs d'une révolution pratique dans les ateliers de production des entreprises américaines et européennes. Le résultat est une augmentation spectaculaire de la productivité du travail manuel. Ce n'était qu'un début, le progrès se poursuit! En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, nous voilà encore face à de nouveaux défis intellectuels. Devant les enjeux posés par l'internationalisation de l'économie et les progrès techniques, les innovations se multiplient à un rythme exponentiel et transforment les configurations productives. De nouvelles vieilles « grandes questions » se posent encore aujourd'hui avec pertinence : Où va le travail humain? Quel modèle productif adopter? Quelle est l'organisation de travail de demain? Comment améliorer encore l'efficacité productive? Quelles sont les compétences requises à l'exercice du métier de gestionnaire? C'est dans cette optique que le Laboratoire CAISEN s'inscrit en matière de recherche et d'intervention.

## Domaine d'application

Où va le travail humain dans l'économie du savoir? Innovations managériales, modèles de production à haut rendement, performance économique, performance organisationnelle et management des connaissances s'avèrent les thèmes les plus étudiés sur la scène intellectuelle en ce début du III<sup>e</sup> millénaire. Le laboratoire de recherche et d'expertise CAISEN se veut un regroupement de chercheurs et d'experts dédiés à l'étude scientifique des innovations en milieu de travail, un laboratoire qui cherche à promouvoir la recherche scientifique sur les innovations organisationnelles et les méthodes d'optimisation de l'efficacité productive, développer les connaissances sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et des innovations en milieu de travail et promouvoir la collaboration entre les universitaires, les praticiens en gestion des organisations et les décideurs politiques.

## Approche

Le laboratoire vise l'étude des enjeux liés aux innovations technico-organisationnelles favorables à l'optimisation de l'efficacité productive dans une économie axée sur le savoir. De telles « vieilles questions » sont encore à l'ordre du jour et suscitent l'intérêt et la curiosité des chercheurs experts et praticiens membres du Laboratoire CAISEN. De vieilles « nouvelles questions » n'ont pas encore de réponse. Ce que nous savons de la performance et des innovations mérite d'être approfondi, comme l'a bien souligné Peter Drucker en 1999 dans son livre *L'Avenir du management* : « Les recherches sur la productivité du travailleur du savoir commencent à peine. Nous en sommes sur ce point, en l'an 2000, à peu près où nous étions en 1900, il y a un siècle, concernant la productivité du travailleur manuel ».

C'est dans cette perspective que le Laboratoire CAISEN, dont les membres proviennent de plusieurs universités et d'organisations à travers le monde, réalise des recherches en conformité avec les méthodes scientifiques en vigueur telles que la recherche appliquée, la recherche-action, la recherche-intervention, etc.

## Professeur responsable

Brahim Meddeb, Ph. D.  
Professeur titulaire en management  
brahim\_meddeb@uqac.ca

# Laboratoire de recherche et d'interventions sur les incidents critiques en milieu de travail (ICMT)

## Contexte de recherche

Source de réalisations personnelles et sociales, le travail peut également être à la base de souffrances physique et psychologique. Alors que l'OCDE (2012) souligne que près de 50 % des absences en milieu de travail sont dues à un problème de santé psychologique, l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de SST menée au Québec (EQCOTESST, 2011) révèle pour sa part que le travail est lié, de façon directe ou indirecte, à près de 60% des absences pour raison de santé psychologique. Depuis quelques décennies, il est largement reconnu dans la communauté scientifique que le travail n'est pas neutre et affecte, à différents degrés et pour différentes raisons, la santé psychologique des travailleurs. Une de ces raisons est la confrontation à un incident critique en milieu de travail (ICMT). Plus précisément, il s'agit d'être exposés, fréquemment ou de manière imprévue, à un événement qui sort de l'ordinaire, bouleversant et engendrant des conséquences psychologiques pour la personne qui en est victime ou témoin (Mitchell et Everly, 2011). Ces événements ont des conséquences psychologiques sur les travailleurs (stress post-traumatisme, stress vicariant, stress aigu, détresse psychologique, épuisement professionnel, etc), suscitent des questionnements managériaux et placent les gestionnaires face à des enjeux délicats (processus de divulgation des détails de l'événement, gestion des absences/retour au travail, équipes réduites, révision des processus de travail, etc.). Initialement, la littérature scientifique a mis l'emphasis sur la méthode du débriefing psychologique, laquelle adresse la problématique uniquement en post-événement et du point de vue individuel de la prise en charge psychologique (Mitchell et Dytrov, 1993; Bierens de Haan, 1998; Aulagnier et al., 2004). Or, l'efficacité de cette approche est largement remise en question (DeSoir et Vermeiren, 2002; Marchand et Desjardins, 2006), certains auteurs soutenant même qu'elle va à l'encontre du rétablissement naturel des travailleurs (Richard et al, 2003). De nouvelles avenues de recherche et d'intervention concernant la prise en charge des travailleurs et des organisations sont à développer, notamment au regard de la prévention primaire et des processus groupaux et organisationnels à déployer pour minimiser et gérer les risques.

## Domaine d'application

Les travailleurs en contact avec la souffrance humaine ou la violence sont particulièrement exposés au risque de vivre des conséquences psychologiques liées à leur travail. Il demeure toutefois essentiel de considérer les travailleurs de tout les domaines, à risque d'être confrontés à une situation de crise (SCFP, 2011) (ex : accidents de travail graves, suicide au travail, agression physique ou sexuelle). En outre, plusieurs organisations conventionnelles sont aujourd'hui aux prises avec des taux élevés d'absence liée à la santé psychologique. Ce faisant, nos recherches et interventions s'adressent à un large spectre de domaines de travail et de type d'entreprises.

## Approche

S'attardant aux facteurs de risque organisationnels (prévention primaire), à la diminution des impacts qui sont liés aux incidents critiques (prévention secondaire) ainsi qu'à une réhabilitation et un sain maintien en emplois (prévention tertiaire), la santé psychologique des travailleurs est abordée sous différents angles. Ainsi, nos recherches et interventions s'articulent autour de 2 axes soit : Axe 1 - Gestion des répercussions organisationnelles et Axe 2 - Impacts psychologiques d'un incident critique sur les travailleurs.

## Professeur(e)s membres

Caroline Gagné (UQAC)  
Lise Plourde (UQAC)  
Stéphane Aubin (UQAC)  
Francois Courcy (Université de Sherbrooke)  
Michel Vézina (Université Laval)  
Louise-St-Arnaud (Université Laval)

## Professeur responsable

Jacinthe Douesnard (DSEA)  
Jacinthe.douesnard@uqac.ca

# UQAC

Laboratoire de recherche  
et d'intervention sur les incidents  
critiques en milieu de travail (ICMT)  
Université du Québec à Chicoutimi

---

# Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO)

## Contexte de recherche

La crise mondiale en cours depuis 2007-2008 a mis en évidence diverses problématiques de mal-gouvernance des organisations publiques et privées et, de ce fait, a engendré de nombreuses réflexions critiques. Cette production scientifique et journalistique documente et analyse l'articulation problématique des pouvoirs publics et privés, leur responsabilité dans le caractère répétitif et jusqu'à un certain point prévisible de ces crises économiques et sociales. Ces réflexions ont fait surgir des solutions novatrices dans le domaine des régulations nationales et mondiales avec pour objectifs de mieux intégrer les conditions d'une croissance économique durable et moins inégalitaire, renouvelant la vie démocratique et la contribution des entreprises.

## Domaine d'application

Les gestionnaires publics et privés doivent affronter la complexité de ces situations, l'incertitude devant les risques, les lacunes des régulations actuelles. La capacité d'anticipation des gestionnaires s'avère parfois bien limitée devant ce qui émerge sous nos yeux comme une véritable mondialité, c'est-à-dire des rapports nouveaux et très complexes qui paraissent souvent échapper à la maîtrise des pouvoirs nationaux ou privés traditionnels. La place même des États-nations dans la régulation doit être réexaminée dans la perspective d'institutions mondiales nouvelles. La vie démocratique et les objectifs de développement durable devront davantage s'affirmer. La conscience des limites de la société de consommation et de la production de masse interpelle les organisations publiques et privées qui se trouvent invitées à se réajuster face aux défis de la faim, de la préservation de l'environnement, de la mise en place de nouvelles formes de gestion de l'énergie, des incertitudes géopolitiques. C'est ce vaste domaine que l'universitaire peut aborder sous l'angle de la gouvernance des organisations et ainsi assumer sa responsabilité à notre époque.

## Approche

Le Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO) créé par un groupe de professeurs du Département des sciences économiques et administratives, et agréé par l'UQAC en 2009, permet d'inscrire les efforts de ses chercheurs-enseignants dans ces réflexions et critiques en matière de gouvernance publique et privée, et ce, dans une perspective pluridisciplinaire et interdépartementale.

Les professeurs qui animent le LARIGO possèdent des expertises complémentaires, ce que démontrent leurs recherches et savoirs produits, leurs interventions, leurs enseignements. L'approche pluridisciplinaire, créatrice de synergie, permet de prendre en compte les nombreux ordres sociaux mis en cause, mobilisant des disciplines comme le droit, l'éthique appliquée, la déontologie, la finance, les sciences comptables, la gestion, l'économie, la sociologie, l'intervention communautaire, l'environnement, l'administration territoriale.

## Professeur(e)s membres

Imen Latrous, finance  
Jeanne Simard, droit  
Salmata Ouedraogo, économie  
Marc-André Morency, sociologie  
Denis Bourque, droit  
Daniel Gagnon, droit  
Vincent Morin, finance  
Cheikh Faye, santé et sécurité au travail  
Guylaine Duval, sciences comptables

## Professeure responsable

Imen Latrous  
Imen\_Latrous@uqac.ca

**UQAC**  
Laboratoire de recherche  
et d'intervention en gouvernance  
des organisations  
Université du Québec à Chicoutimi

**LARIGO** 

## Laboratoire de recherche sur les nouvelles formes de consommation (LaboNFC)

### Contexte de recherche

L'achat classique demeure une référence, mais ce modèle est en train de se modifier en amenant le consommateur au premier plan, au détriment du détaillant ou du producteur. Ces développements se matérialisent très pertinemment dans les systèmes d'échanges en ligne ou hors ligne de consommateur-à-consommateur. Les systèmes numériques sont particulièrement intéressants à cet égard, car ils ont démultiplié la portée et l'envergure d'échange antérieurement limitées géographiquement. Ils ont également fortement contribué à l'empouvoirement des consommateurs. Les consommateurs collaborent également de plus en plus avec le monde de la production et de la distribution afin de créer de la valeur marchande. Ces modifications amènent à des questionnements nouveaux, auxquels le LaboNFC vise à répondre.

### Domaine d'application

Les développements récents en matière de participation plus active des consommateurs dans la production, la distribution, et les activités post-consommatrices, ont de nombreuses implications. Premièrement, les gestionnaires doivent redoubler de perspicacité pour s'adapter à ces nouvelles réalités en permettant ou en accompagnant l'implication croissante des consommateurs. Deuxièmement, les autorités publiques doivent être en mesure de comprendre le développement des nouvelles formes de consommation et de la participation accrue des consommateurs dans les phases de conception, production, commercialisation et délaissement. Une connaissance plus fine de ces éléments et de la manière dont ils peuvent bénéficier à l'économie, à la société et au bien-être individuel, rendra le processus de législation et de régulation de ces nouvelles formes de consommation plus pertinent et bénéfique pour le plus grand nombre. Troisièmement, une meilleure compréhension des développements récents des nouvelles formes de consommation fournira aux citoyens, eux-mêmes, des clés pour mieux comprendre le monde qui les entoure, le rôle qu'ils y jouent, les opportunités et défis qui s'offrent à eux ainsi que les moyens pour eux de s'en prévaloir.

### Approche

Le Laboratoire de recherche sur les Nouvelles Formes de Consommation (LaboNFC) créé par un groupe de professeurs du Département des sciences économiques et administratives, et agréé par l'UQAC en 2017, concentre ses recherches sur les problématiques liées aux nouvelles formes d'échange en prenant comme unité d'analyse le consommateur (axe 1), l'organisation (axe 2), et plus largement la société (axe 3). Pour ce faire, les professeurs membres du laboratoire mobilisent leurs expertises en marketing, et en comportement du consommateur, mais également les disciplines de la sociologie, de l'anthropologie, du développement international, des sciences politiques, du droit, et de la gestion de projet dans le but d'offrir une compréhension plus riche et plus pertinente des phénomènes de consommation.

### Professeur(e)s membres

Myriam Ertz, marketing, UQAC  
 Damien Hallegatte, marketing, UQAC  
 Julien Bousquet, marketing, UQAC  
 Yves Lachance, marketing, UQAC  
 François Marticotte, marketing, UQAM  
 Emine Sarigöllü, marketing, McGill  
 Myung-Soo Jo, marketing, McGill  
 Frederick Staphenurst, dev. international, McGill  
 Fahri Karakas, marketing, University of East Anglia

### Professeure responsable

Myriam Ertz  
 myriam\_ertz@uqac.ca



# Le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage (CEE-UQAC)

## Mission

Le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi est un centre d'affaires universitaire, inauguré en janvier 1998, qui a pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat et de soutenir la création d'entreprises auprès des communautés universitaire et collégiale du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

De plus, le centre favorise le transfert technologique et de connaissances et collabore au développement des PME.

## Axes d'intervention

Afin de réaliser sa mission, les actions du CEE-UQAC sont orientées autour de trois axes d'intervention.

Tout d'abord, l'axe de ***promotion et de sensibilisation à l'entrepreneuriat*** consiste à diffuser de l'information à caractère entrepreneurial et à stimuler le goût d'entreprendre auprès des clientèles cibles du Saguenay–Lac-Saint-Jean., ce qui se traduit principalement par l'organisation d'activités entrepreneuriales telles que midi-conférences, ateliers, tournées de classes et concours.

Ensuite, l'axe de la ***gestion-conseil et des projets de développement*** se personifie par une offre de services qui, ultimement, doivent favoriser la création d'entreprises émanant de la communauté de l'UQAC et des collègues régionaux. Pour ce faire, un service d'accompagnement et de coaching visant à valider et à développer des projets d'affaires est offert gratuitement à l'ensemble des clientèles cibles du centre. Également, cet axe doit stimuler la réalisation de projets de recherche et de développement à caractère entrepreneurial. En matière de recherche, le CEE-UQAC s'est notamment intéressé au potentiel entrepreneurial des étudiants collégiaux et universitaires de la région ainsi qu'à la problématique d'accès au financement des entrepreneurs.

Enfin, le troisième axe d'intervention, ***le transfert technologique et de connaissances*** se déploie en quatre sphères d'actions. Le Programme de développement technologique est une aide financière destinée aux entreprises innovatrices de la région et celles membres du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Les centres de transfert, soit le Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC), le Centre de soudage par friction-malaxage (CSFM-UQAC) ainsi que le Centre de transfert en extrusion (CTE), qui permettent l'incubation de projets et d'entreprises grâce à l'accès aux expertises et aux technologies offertes sont également rattachés à cet axe.

## Équipe

Marianne Bolduc, coordonnatrice de projets  
Marilyn Villeneuve, responsable des communications  
Mathieu Simard, chargé de projets  
Alexandre Lavoie, chargé de projets  
Alexandre Maltais, technicien de recherche  
Marilyn Rinfret, adjointe administrative

## Professeur responsable

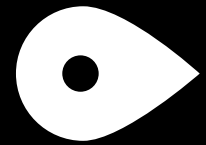
Louis Dussault, professeur et directeur général



555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Téléphone : 418 545-5011, poste 4655  
Courriel : [cee-uqac@uqac.ca](mailto:cee-uqac@uqac.ca)  
Site Internet : [www.uqac.ca/cee-uqac](http://www.uqac.ca/cee-uqac)



# Propositions doctorales en management de projets





# Project Relationship to Innovation and its Impact: when Project Meets Innovation Creating New Value while Delivering Sustainable Results “New Conceptual & Practical Model”

Ismail Albaidhani<sup>a</sup>

At the macro and micro levels, governments, industries, and companies are constantly challenged by their stakeholders and customers to show relevance by adding a new value with innovative services, products, and solutions. The same stakeholders are simultaneously very demanding for the agile delivery of results with high impact. Both competing and often contradictory demands can be challenging to be met by organizations. Innovating new and unique value often requires a different set of skill and environment (Reflective, creative process with the need for reasonable time to experiment) than those needed for delivering rapid projects (Time intensive and process-driven activity). This state of complexity is the main reason for the research study that is discussed in this doctorate thesis.

Paradigm belief theory and constructivism discipline were guiding this research work, assuming that there isn't just one-way of the truth as it is relative and highly-dependent to its context, opening the concept for interpretations.

We used a blend of qualitative (Semi-structured Interviews) and quantitative (Multi-country and sector Survey) approaches in this research to increase the rigor of its findings, each methodology used works to complement and not compete with the other methods, in a way that it should help address some of the gaps and weaknesses, which can be found in each method if used independently.

A proposed conceptual framework to merge between some of the innovation and the project phases and activities, referred to here as “Pro-Innova” for short. We argue, validate and propose

this new theoretical model that integrates the innovation and project management activities, using some aspects of the design thinking and the system dynamics loops with focus on the complementary and common aspects found in both areas to address the challenges, limitations and contradictions as well as the complexity each area (Innovation and Project) has on its own.

Furthermore, the research reveals a new practical management system to breakdown the Pro-Innova conceptual model into more details (process, organization, roles and systems) to help the interaction between new product & project development. The management framework is therefore referred to as “Prod-Ject” for short.

The proposed model (Pro-Innova) and while it has practical implications (Prod-Ject) and can be deployed within organizations in the public, private or social sectors, the model by analysis and design clearly follows the research perspectives that are more geared toward development in project management (Success, Business, Human, Contingency), which in one hand serves the research scope in the innovation project area. However, it doesn't look at the other type of project perspectives that are merely focused on production (Optimization & Modeling).

Pro-Innova conceptual model branches into Prod-Ject practical management system that offers project owners at the PMO unit a new way of conceptualizing and managing their projects when aiming at producing innovative product and solutions. It also provides inventors at the R&D or New Product Development units a new way of conceptualizing and managing their innovation cycle.

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Brahim Meddeb, professeur, UQAC

---

Therefore, the model offers modern organizations an end-to-end conceptual model combined with a practical management system, which enables ideas to be actualized with high impact, in an effective and efficient manner.

The integration of "Impact" in the Pro-Innova model and as part of the phases of the Prod-Ject management system is specifically aimed at forcing organizations to re-think the way they conduct their innovation projects, by moving from the short term deliverable of outcomes into a longer term and sustainable socio-economic benefits. Therefore redefining the success criteria for these exploratory organizational missions.

Academically, there are limited attempts in studying the relationship between innovations and projects, which allowed for this research to unleash new theoretical and conceptual angles.

Professionally, the two areas are often separated in a silo within organizations, putting modern leaders in a real paradox by either focusing their resources on one area (Creating innovative value) or the other (Delivering projects). The practical management system therefore attempts to bridge this gap and align internal organizational efforts for higher socio-economic impact.

# Étude exploratoire de l'intelligence culturelle dans le processus de gestion des parties prenantes en contexte projet

Tanko Mahama<sup>a</sup>

Chaque projet s'inscrit dans un contexte socioculturel et possède des parties prenantes souvent caractérisées par des cultures différentes les unes des autres. Certains auteurs, conscients de cela, ont souligné l'influence de la dimension culturelle en management de projets (Bredillet, Yatim, & Ruiz, 2010; Hofstede, 1983; Jetu, Riedl, & Roithmayr, 2011; Raynal & Chedru, 2009). Toutefois, la plupart des études n'ont pas mis en évidence la pertinence de l'intelligence culturelle face à la kyrielle de problèmes culturels constatés. Très peu d'études ont abordé cet aspect en contexte projet (Beck, Gregory, & Prifling, 2008; Chipulu et al., 2016; Dusseau, Tolstikov-Mast, Walls, & Bender, 2014; Kiznyte, Ciutiene, & Dechange, 2015; Konanahalli et al., 2014; Robert, Michael, & Roman, 2009).

Pourtant, si la culture influence le management de projet, on pourrait bien répondre à cette influence par la mobilisation de l'intelligence culturelle, pour pallier les différents problèmes qui en découlent, notamment dans le processus de gestion des parties prenantes.

La littérature reste passablement muette quant à la problématique qui nous intéresse. Nous n'avons trouvé aucune étude de ce genre portant spécifiquement sur le processus de gestion des parties prenantes en contexte projet. C'est pourquoi la présente recherche ambitionne d'explorer l'intelligence culturelle dans ce dernier processus.

Cette étude, dont les intérêts théoriques et pratiques semblent être pertinents, prend ancrage dans l'interprétativisme comme paradigme épistémologique, tout en privilégiant l'approche qualitative. Dans la foulée, la recherche a pour sous-bassement méthodologique une étude de cas, basée sur la méthode des incidents critiques. Nous adoptons incidemment une stratégie de collecte des données qui repose essentiellement sur les entrevues et la recherche documentaire. Ce qui nous permettra ainsi de recueillir des informations utiles et pertinentes, qui seront ensuite traitées dans la perspective d'élaborer les résultats qui découleront des analyses effectuées.

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Julien Bousquet, professeur, UQAC  
Co-direction de Christophe Leyrie, professeur, UQAC

---

# Modèle de management des projets de transfert technologique et d'innovation

Victor Mignenan<sup>a</sup>

---

Cette recherche s'appuie sur les approches classiques de Management de Projet (MP) et leurs critiques pour éclairer la compréhension des liens entre les Pratiques de Management de Projet (PMP), le Contexte de Projet (CP), la Culture des Parties Prenantes (CPP), le Système National d'Innovation (SNI) et le Succès Global (SG) des Projets de Transfert Technologique et d'Innovation (projets Grands écosystèmes Lacustres Tchadiens (GELT) et Appui à Recherche Scientifique et Techniques au Tchad (ARS2T)). En effet, les approches classiques de MP portées par les standards (PMI, IPMA, Prince2, etc.) perçoivent le projet, sous forme de l'ontologie de « l'étant », c'est-à-dire un objet doté de « spécificités naturelles », stable, isolé des facteurs de contingence. De posture positiviste issue du taylorisme, elles se manifestent par (i) l'univers linéaire et (ii) l'application rigoureuse des meilleures pratiques de management pour atteindre la performance élevée de projet. Dans ce processus, les procédures, règles et techniques emprisonnent les gestionnaires, tandis que, l'écosystème du projet et les dimensions humaines sont négligées. Le projet est ainsi considéré comme une « machine » donc programmable. En revanche, on assiste à de succès mais aussi d'échecs. Cette défaillance remet en cause cette avenue considérée comme « meilleures pratiques ». En conséquence, des courants de pensées critiques (écoles scandinave, japonaise, méthode agile, ingénierie simultanée, approche EFQM, etc.) émergent. Ils impulsent une philosophie globale et appréhendent le projet comme un être « nomade » sous l'angle de l'ontologie du « devenant ». D'une posture constructiviste et systémique, ils prônent le leadership participatif et orientent les efforts vers l'amélioration continue. Enfin, ils favorisent la collaboration synchronisée dans la réalité complexe créée par l'écosystème de projet d'innovation.

Malgré les opportunités que présentent ces deux perspectives, on ignore (i) pourquoi certains PTII réussissent et d'autres pas alors qu'ils sont exécutés dans un même écosystème? (ii) Comment accroître les conditions de succès global de tous les PTII exécutés dans un même paysage tel que le Consortium des Universités et Instituts de Recherche et d'Innovation au Tchad?

Les résultats obtenus, à travers une stratégie mixte, reposant sur le concept de triangulation, structurée par 23 entretiens, en mode principal et 248 enquêtes, en mode complémentaire, montrent que qualitativement, l'opérationnalisation des facteurs tels que PMP, CP, CPP et SNI joue un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs et résultats des deux projets Grands écosystèmes Lacustres Tchadiens (GELT) et Appui à la Recherche Scientifique et Techniques au Tchad (ARS2T), terrain de manœuvre de cette thèse. Selon la majorité (95 %) des membres du comité de pilotage contactés, c'est surtout l'adéquation de ces quatre facteurs qui impacte positivement le projet GELT. Quantitativement, les résultats démontrent l'intensité de la corrélation ( $r=0,70$ ) du succès global de GELT aux composantes de PMP. Tandis que les PMP, CP, CPP et SNI impactent plus ou moins négativement les résultats escomptés de l'ARS2T. A la lumière de ces résultats, le modèle proposé plaide pour la combinaison des quatre facteurs explicatifs du succès global. Ceci met en évidence le concept de management synchronisé pour le succès global de PTII. Toutefois, il convient de relever que les résultats sont interprétés en tenant compte des limites attachées aux variables et indicateurs qui opérationnalisent les quatre construits du modèle proposé. Aussi, une approche intégrée et mixte paraît-elle préférable à la juxtaposition des facteurs pour appréhender la portée du SG des PTII. Il ressort, de ce qui précède, qu'au plan théorique, les résultats obtenus confirment la nature multidimensionnelle

---

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Brahim Meddeb, professeur, UQAC

du succès global de projets d'innovation, ils enrichissent et complètent les études théoriques et relatives. Sur le plan managérial, les résultats peuvent aider les acteurs tchadiens à promouvoir davantage l'instrumentation des PMP en s'appuyant sur les approches classiques (PMI, IPMA, Prince2, etc.) de MP et à accorder une place de choix aux composantes de CPP, de CP et de SNI pour s'inscrire ainsi dans le courant critique (écoles scandinave et japonaise, ingénierie simultanée, approche EFQM, méthodes agiles, etc.) de MP. Ensuite, l'examen des

résultats laisse entrevoir de nouvelles connaissances, plusieurs prolongements conceptuel et méthodologique. Enfin, lesdites connaissances sont traduites en instrumentation en s'inspirant des approches traditionnelles de MP, mais aussi leurs courants de pensées critiques. Ceci est un véritable outil d'aide à la décision et un plan d'intervention qui plaide pour une réelle intégration des PMP dans le cycle de vie des projets d'innovation sans négliger les composantes de leur écosystème.

---

# La mise en place d'une démarche de gestion des connaissances en gestion de projets au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CIUSSS-SLSJ)

Denis Ouedraogo<sup>a</sup>

---

Ce projet de thèse s'inscrit dans le double champ de la recherche en gestion de projets (GP) et en gestion des connaissances (GC) envisagé sous l'angle de leur intégration et de leur appropriation dans un contexte organisationnel. Le projet vise l'analyse et la conception d'une démarche de gestion des connaissances en gestion de projets (GCGP) adaptée au contexte du CIUSSS-SLSJ, un établissement public qui fait de la gestion de projets Lean santé. Sa méthodologie de GP prévoit des outils pour documenter l'apprentissage par les leçons apprises et les meilleures pratiques lors des bilans de fin de projets. Cependant, l'établissement souhaite mieux gérer les savoirs et ses connaissances en GP à toutes les étapes du cycle de vie de ses projets afin d'amenuiser les déperditions tout en développant un mécanisme de réutilisation des connaissances capitalisées dans le cadre de projets subséquents. Une démarche GCGP adaptée permet au CIUSSS-SLSJ de renforcer ses capacités d'apprentissage et d'asseoir son expertise en GP.

Le projet utilise la méthodologie de la recherche collaborative, qui implique de faire « avec » plutôt que « sur » les praticiens (Lieberman, 1986), selon trois étapes de cosituation, de coopération et de co-production (Desgagné, 1998). Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées individuelles et de groupe, de l'observation directe d'activités de projets ont été réalisées, puis analysées selon le cadre théorique de l'approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations (Gillberg & Vo, 2011) qui postule que la connaissance est le fruit d'expériences partagées en commun. Par le

biais de l'analyse thématique de contenu (Mucchielli, 2006), les données verbales recueillies et des notes d'observation réalisées ont permis de modéliser le processus de GC en contexte projet. De plus, la démarche GCGP a été co-construite puis validée de façon itérative par le comité stratégique de la recherche qui rassemble le chercheur et des acteurs de projets-experts du terrain.

Les résultats préliminaires indiquent que la démarche de GCGP devrait être placée au service de la stratégie globale de l'organisation pour ainsi favoriser l'amélioration continue de la performance du CIUSSS-SLSJ. Conçue comme un modèle d'intervention, d'analyse et d'organisation, la démarche prend en considération les orientations stratégiques, tactiques et opérationnelles et arrime les processus de GC autour du cycle de vie de projet. En sus, elle est compatible avec les pratiques de la GP actuelles de l'organisation et priorise des stratégies de mise en œuvre conformes au niveau de maturité et au contexte de ressources limitées.

Ainsi, la démarche conçue et l'ensemble des résultats de notre projet pourront être adaptés aux autres établissements du réseau de santé québécois. Par ailleurs, la construction théorique proposée autour du concept de GCGP peut servir de grille d'analyse à l'étude de la gestion de projet. Enfin, les analyses empiriques et les pistes concrètes de GC en contexte de mode projet, sans être des recettes toute faites, constituent des axes à explorer par des gestionnaires. Et sur le plan pratique, le CIUSSS-SLSJ dispose d'un nouvel outil de gestion.

---

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Christophe Leyrie, professeur, UQAC  
Co-direction de Béatrice Pudeluk, professeure, TÉLUQ



## RÉFÉRENCES

- Desgagné, S. (1998). La position du chercheur en recherche collaborative: illustration d'une démarche de médiation entre culture universitaire et culture scolaire. *Recherches qualitatives*, 18, 77-105.
- Gillberg, C., et Vo, L. C. (2011). Approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations. *Management & Avenir*, 43(3), 410-427. doi:10.3917/mav.043.0410
- Lieberman, A. (1986). Collaborative research: Working with, not working on. *Educational leadership*, 43(5), 28-32.
- Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu: des documents et des communications; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés : ESF éd.





# DOCTORAT

## EN MANAGEMENT DE PROJETS (DMP)

Le doctorat en management de projets vise à former des professeurs-chercheurs, des experts et des intervenants de haut niveau, aussi bien sur le plan des connaissances théoriques que sur le plan des pratiques professionnelles, dans ce domaine.

[programmes.uqac.ca/3077](http://programmes.uqac.ca/3077)

UQAC

